

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
HUSITSKÁ TEOLOGICKÁ FAKULTA

Možnosti zaměstnávání ohrožené mládeže
v kontextu principů nízkoprahovosti a sociálního podnikání

Possibilities of employment of endangered young people
in the context of the low-threshold and social entrepreneurship principles

Diplomová práce

Vedoucí práce:

Mgr. Tereza Cimrmannová, Ph.D.

Autor práce:

Branislav Štepita

Praha 2016

Poděkování za spolupráci s odbornou i formální stránkou práce patří mojí vedoucí práce, Mgr. Tereze Cimrmannové, Ph.D. Za pomoc se shromažďováním dat vděčím mnohým osloveným pracovníkům různých služeb, věnujících se rizikové mládeži, a za psychickou podporu a pravopisné úpravy manželce Janě Štepitové.

Prohlašuji, že jsem předkládanou diplomovou práci „Možnosti zaměstnávání ohrožené mládeže v kontextu principů nízkoprahovosti a sociálního podnikání“ vypracoval samostatně s použitím níže uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 25.6.2016

Branislav Štepita

Anotace

Tato práce zkoumá specifika a potřeby rizikové mládeže na pracovním trhu, a to jak z literatury a vlastní zkušenosti autora (1. kapitola), tak formou kvalitativního šetření (2. kapitola). Nalezeným výsledkem je pět základních potřeb. Podle nich pak vyhodnocuje aktuální nabídku pracovního trhu pro tuto cílovou skupinu. Po krátkém představení sociálního podnikání (3. kapitola) nabízí tato práce vodítka pro zaměstnávání rizikové mládeže na podkladě nalezených potřeb. Tato vodítka nabízí jak v obecné rovině (4. kapitola), tak i jako konkrétní model nízkoprahové truhlářské dílny (5. kapitola).

Klíčová slova

nízký práh, sociální podnikání, riziková mládež, potřeby, pracovní trh, zaměstnávání, řemeslo

Annotation

In this thesis the specificities and needs of the youth at risk on the labour market are analyzed, using literature and author's own experience (1st chapter) as well as a qualitative survey (2nd chapter). The result found is five basic needs. According to these, the actual job offer for this target group is then considered. After a short introduction to social entrepreneurship (3rd chapter), guidelines for employing youth at risk are offered, based on the needs found. These guidelines are offered in a general sense (4th chapter), as well as in the form of a particular model of a low-threshold carpentry workshop (5th chapter).

Keywords

Low-threshold, social entrepreneurship, youth at risk, needs, labour-market, employment, craft

Obsah

Anotace.....	4
Obsah.....	5
Seznam zkratk.....	7
Úvod.....	8
1 Cílová skupina – riziková mládež.....	10
1.1 Pojmy ohrožená a riziková mládež.....	10
1.2 Riziková mládež a dospívání.....	10
1.3 Charakteristické rysy rizikové mládeže a doporučení pro práci s nimi.....	12
1.4 Vlastní názor a zkušenosti z praxe.....	15
1.5 Instituce a služby pro rizikovou mládež – vymezení a principy.....	17
1.5.1 Princip nízkého prahu.....	18
1.5.2 Hranice, pravidla a práce s nimi.....	20
1.6 Pracovní zařazení rizikové mládeže.....	22
2 Vlastní kvalitativní šetření.....	24
2.1 Vymezení problému šetření, cíle a úkoly.....	24
2.2 Metody šetření a jejich zdůvodnění.....	24
2.3 Hypotézy.....	25
2.4 Charakteristika vzorku respondentů.....	26
2.5 Výsledky šetření.....	27
2.6 Shrnutí specifik a potřeb.....	35
2.7 Zmapování současné nabídky.....	36
3 Sociální podnikání.....	39
3.1 Základní cíle a principy.....	39
3.2 Modely financování.....	41
3.3 Aplikace sociálního podnikání na zaměstnávání rizikové mládeže.....	42
4 Obecná doporučení k zaměstnávání rizikové mládeže.....	44
4.1 Potřeba nízkého prahu.....	44
4.2 Potřeba dobrého vztahového zázemí.....	47
4.3 Potřeba srozumitelného a předvídatelného prostředí.....	49
4.4 Potřeba identifikace s prací.....	52

4.5	Potřeba možnosti postupu a růstu a aktivního nabízení těchto možností.....	53
5	Konkrétní představa dílny.....	56
5.1	Obecné informace.....	56
5.2	Personální obsazení.....	56
5.3	Právní forma.....	58
5.4	Důležité součásti dílny.....	60
5.5	Průběh pracovního procesu a rozdělení tržby.....	61
5.6	Pravidla dílny.....	64
6	Diskuze.....	68
6.1	Identifikace potřeb.....	68
6.2	Mapování nabídky.....	69
6.3	Model zaměstnávání.....	70
6.4	Role sociálních pracovníků.....	72
	Závěr.....	74
	Seznam použitých zdrojů.....	75
	Seznam příloh.....	77
	Summary.....	87

Seznam zkratek

BOZP – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

ČAS – Česká asociace streetwork

ČR – Česká republika

DD – Dětský domov

DPP – Dohoda o provedení práce

ESF – Evropský sociální fond

MHD – Městská hromadná doprava

NP – Nový Prostor

NSK – Národní soustava kvalifikací

NZDM – Nízkoprahové zařízení pro děti a mládež

OSPOD – Odbor sociální a právní ochrany dětí

SPOD – sociální a právní ochrana dětí

USA – United States of America – Spojené státy americké

WISE – Work Integration Social Enterprise – pracovně-integrační sociální firma

ZŠ – Základní škola

z.ú. – zapsaný ústav

Úvod

V této práci se budu věnovat rizikovým dětem, mládeži a mladým dospělým. Je to cílová skupina, se kterou mám největší pracovní zkušenosti – vedení terapeutického klubu, volnočasové a zážitkové akce, kontaktní práce v nízkoprahových klubech i v terénu a vychovatelství v dětských domovech. Existuje mnoho sociálních služeb i jiných institucí, které se věnují této skupině v době jejich dětství a dospívání. Jako příklady lze uvést: školy a jejich systém prevence rizikového chování, systém náhradní výchovy – ústavní i rodinné, odbory sociálně-právní ochrany dětí (OSPOD) a k nim přidružené aktivity, nízkoprahová zařízení pro děti a mládež (NZDM), terénní programy, aktivizační programy pro rodiny s dětmi nebo dětské terapeutické kluby.

Těžištěm mé práce je ale zařazení této skupiny do pracovního života. V tomto ohledu často, přes všechnu péči jim v dětství věnovanou, riziková mladá lidé selhávají a jen obtížně se zařazují do běžného zaměstnání. K tomu lze zaujmout dva postoje, přibližně odpovídající dvěma paradigmatům sociální práce: terapeutický a reformní. Z terapeutického pohledu by neschopnost konkrétní osoby zařadit se standardně do procesu práce znamenala selhání oněch zmiňovaných institucí, které tedy nedostatečně připravily danou osobu na její profesní život. Následné řešení tento pohled hledá ve změně dosavadního systému péče o rizikové děti. To je jistě důležitý přístup, který má smysl zkoumat, v této práci se mu ale věnovat nebudu.

Pohledem, který v této práci dostane prostor, je druhý zmiňovaný, reformní. Ten vidí nezařazení rizikového mladého člověka na trh práce jako nedostatek nabídky tohoto trhu, na němž se nevyskytuje žádná možnost práce, která by odpovídala potřebám tohoto člověka. Cílem mé diplomové práce je tedy identifikovat některé specifické potřeby rizikové mládeže v oblasti zaměstnávání, zjistit nakolik nabízené možnosti zaměstnávání na tyto potřeby odpovídají a navrhnout model zaměstnávání, který by na ně odpovídal co nejlépe.

Zmiňované potřeby budu identifikovat jak z literatury a vlastní předchozí zkušenosti, tak i pomocí kvalitativního empirického šetření. V tomto šetření povedu polostrukturované rozhovory se samotnými rizikovými mladými lidmi i s pracovníky, kteří se profesionálně věnují jejich zaměstnávání (sociální pracovníci, podnikatelé, pracovní poradci apod.) převážně z oblasti Prahy.

Nabízené možnosti zaměstnávání budu posuzovat jak na obecném trhu práce, tak v alternativních možnostech zaměstnávání opět hlavně v Praze, s přihlédnutím k příkladům dobré praxe v jiných částech České republiky.

Návrh modelu zaměstnávání bude obsahovat základní myšlenky a principy navrhovaného podniku (včetně nástinu metodiky práce, typu financování) a některé konkrétní dokumenty, jako např. pravidla.

Nutno dodat, že tato cílová skupina je nesmírně široká a různorodá a cílem této práce není být univerzální. Existuje mnoho různých osob, které se na trhu práce špatně uplatňují z mnoha důvodů. Pokud v této práci navrhnu model, který by odpovídal potřebám nějaké (byť i malé) části dané cílové skupiny, budu ji považovat za smysluplnou a úspěšnou.

Ke konkrétní formě – nízkoprahové řemeslné dílně – mě přivedla moje vlastní zkušenost. První je zkušenost s dobrou reakcí rizikových mladých na jasně definovaná pravidla a přesné důsledky; druhou vlastní zkušenost s několika řemesly (truhlářství, tesařství, zednictví). U nich jsem zjistil, že můžu být platným pomocníkem (a časem i samostatným řemeslníkem) i bez výučního listu a větší předchozí zkušenosti. Poslední zkušeností je fakt, že rizikové děti a mládež, se kterými jsem pracoval v dětských domovech i jinde, manuální práce zpravidla nesmírně baví a dobře na ni reagují, zvláště pokud ještě není jejich zaměstnáním.

Poznámka: Všechny názvy funkcí, lidí a zaměstnání v této práci jsou pro jednoduchost uváděny v mužském rodě (truhlář, předseda, klient, pracovník, atd.). Myslí se tím vždy daná osoba bez ohledu na pohlaví, tedy i truhlářka, předsedkyně, klientka, pracovnice, atd.

1 Cílová skupina – riziková mládež

V následující kapitole se budu věnovat rizikové mládeži obecně. Pokusím se vymezit o koho se jedná, popsat její základní rysy, specifika a potřeby, instituce a sociální služby, které se jí věnují a její pozici na pracovním trhu.

1.1 Pojmy ohrožená a riziková mládež

V názvu práce je použitý pojem ohrožená mládež, vycházející z rozsáhlejšího mládež, ohrožená sociálně patologickými jevy. Tento (delší) je v odborném diskurzu, jak jsem ho při psaní práce zachytil, aktuálně nejpoužívanější (Janoušková, Nedělníková, 2008), nicméně pro psaní práce je, z důvodu délky, nepraktický. Proto jsem se v průběhu práce rozhodl používat pojem riziková mládež, a to ze dvou důvodů. Prvním je jeho častější použití v literatuře, byť v té starší (Matoušek, 1996 a 2005, Lá bath, 2001), druhým to, že na rozdíl od pojmu ohrožená mládež zahrnuje tento i skutečnost, že ve hře jsou nejen rizika ohrožující danou skupinu, ale že daná skupina může často být rizikem i pro své okolí.

1.2 Riziková mládež a dospívání

Pojem riziková mládež, vycházející z anglického „youth at risk“, označuje *„dospívající, u kterých je, následkem spolupůsobení více faktorů, zvýšena pravděpodobnost selhání v sociální a psychické oblasti.“* (Lá bath, 2001, str. 11). Jde o nesmírně širokou skupinu mladých lidí, u nichž je těžké hledat společné znaky.

Proces dospívání (Lá bath, 2001, str. 14 – 22) obnáší biologické zrání (tělesný růst a růst síly, hormonální změny, nástup pohlavních znaků), psychický a spirituální vývin (zdokonalení poznávacích funkcí, vývin citového života, vývin volných vlastností) a sociální změny (zvýšení důležitosti vrstevnických skupin, změna vztahů k autoritám, počátky

milostných vztahů). Před tímto procesem stojí dítě – jedinec „*přirozeně závislý na svém okolí*“ (Macek, 2003, str. 25). Samotný průběh tohoto procesu se u jednotlivých lidí může podstatně lišit. Rovněž se liší pojetí toho, co je jeho zdárným a chtěným výsledkem a co ne. Ve vší obecnosti lze říct, že cílem dospívání je „*zvládnout vlastní proměnu, dosáhnout přijatelného sociálního postavení a vytvořit si subjektivně uspokojivou, zralejší formu vlastní identity*“ (Vágnerová, 2000, str. 321).

Ne u všech mladých lidí je ale dosaženo tohoto ideálního výsledku dospívání. U některých z nich naopak pozorujeme rizikový vývoj, způsobený mnoha různými faktory. Matoušek a Kroftová (2003) zmiňují mezi možnými příčinami mládežnické delikvence (pouze jedna z forem rizikového vývoje) dědičnost, konstituci, rodinu, osobnost, školu, působení mládežnického kolektivu, společenský a politický kontext i etnický původ. Člověk je bio-psycho-socio-spirituální bytostí. Proto i faktory, jejichž spolupůsobením dochází k rizikovému vývinu, jsou z oblastí biologické, psychické, sociální a duchovní. Mezi faktory biologické patří například dědičnost nebo fyzické a mentální postižení. Mezi psychické faktory patří např. traumatické zkušenosti, jednorázové (vátky, zločin) či opakované (týrání a zneužívání dítěte). Jako sociální faktory lze označit např. vyrůstání dětí v hmotné nouzi či na okraji společnosti (sociálně vyloučené skupiny, děti delikventů). Spirituálním faktorem může být např. nedostatek vztahů, motivace a smysluplnosti v životě (dětí z ústavní péče, děti bohatých, ale nepřítomných rodičů). U většiny rizikových mladých lidí však nelze jednoznačně určit jedinou příčinu jejich ohrožení, jde opravdu o spolupůsobení více faktorů. Jejich společnou črtou je tedy předpoklad, že v dospívání mají větší pravděpodobnost selhat v procesu socializace, tedy nezařadit se do společnosti způsobem přijatelným jak pro ně samotné, tak pro společnost. Rizika, do nichž se mladí lidé dostávají, člení Matoušek (2005, str. 268-9) na (1) *zvýšenou zranitelnost*, (2) *možnost svým chováním ublížit sám sobě* a (3) *proviňování se svým chováním proti jiným lidem či společenským zájmům*. Zimmermannová (In: Janoušková, Nedělníková, 2008, str. 387) definuje sociální situaci této skupiny jako jednu (nebo více) z těchto možností: *konfliktní společenské situace, komplikované životní události a omezující životní podmínky*. Matoušek a Kroftová (2003) ale po výčtu možných příčin jedním dechem dodávají, že palčivější problém a zároveň i oblast, ve které panuje mezi odborníky větší shoda, je: „*Co se pro něj (konkrétního mladíka na „šikmé ploše“) dá udělat dnes?*“ (str. 16).

1.3 Charakteristické rysy rizikové mládeže a doporučení pro práci s nimi

Mluvit u takto široké skupiny o univerzálních společných znacích, potřebách a doporučeních se jeví nemožné, nicméně bez pokusu si cílovou skupinu nějak charakterizovat není možné pokračovat v této práci. Přidržím se tedy v úvodu zmíněného přístupu, rezignuji na univerzalitu, a použiju některé z existujících popisů klientů NZDM a terénních služeb, ústavní výchovy a jiných užších skupin v rámci rizikové mládeže.

Matoušek (2005) považuje za problém současné mládeže nedostatečnou připravenost k zacházení s emocemi, kterou nedostali v dětství (v rodině, která této svojí funkci nedostála, nebo v ústavní výchově, kde je to vůbec obtížné). Toto dále podporují mnohé škodlivé vlivy mimo rodinu (vrstevnické party, násilí v médiích, dostupnost návykových látek a jiných druhů rizikového chování).

Z Matouškovy díla (2005, 1996) vybírám také faktory zvyšující efektivitu podpůrných programů pro mládež. Program podle něj musí pokrývat relevantní okruh klientových potřeb, programy reagující na jedinou potřebu nebývají účinné. Musí nabízet podněty, které jsou pro klienty přitažlivé. Program má také posilovat pozitivní sebehodnocení. Měl by nabízet společensky akceptované sociální role a učit novým sociálním dovednostem. Měl by být jasně strukturovaný, mít dobře definované dílčí cíle a jeho smysl by měl být dobře pochopitelný klientům. Měl by nabízet předvídatelné prostředí a měl by také umožňovat aktivní účast klientů. Jako nejefektivnější v přinášení změny označuje programy zaměřené na zaměstnatelnost, kognitivně-behaviorální programy zaměřené na řešení konfliktů a kombinace kognitivně-behaviorálních programů s nácvikem jiných dovedností.

Smik (In: Lá bath, 2001, str. 71 – 94) zdůrazňuje při práci s dětmi a mladými důležitost vztahu mezi dítětem a terapeutem, hlavně jeho emocionálního rozměru. Doporučuje porozumění a akceptaci klienta (nikoli každého jeho chování), vřelost a vybudování důvěry ze strany klienta.

Zimmermannová (In: Janoušková, Nedělníková, 2008, str. 387 - 403) píše o neorganizovaných dětech a mládeži ohrožené společensky nežádoucími jevy – klientech terénních programů. Uvádí více jejich charakteristik, z nichž vybírám jen některé. Tato mládež

podle ní není schopna dodržovat pravidla (při návštěvě organizovaných volnočasových aktivit), neumí sama definovat svoje potřeby, nezná svá práva a povinnosti a neví, proč a jak by měla usilovat o změnu. Rovněž upozorňuje na jejich nestálost a nepředvídatelnost – jak praktickou (časté stěhování, nestálý rozvrh týdenních aktivit), tak motivační (jednou je klient naladěný ke spolupráci více, podruhé zase méně až vůbec). Jako hlavní odpověď na tyto charakteristiky uvádí zásadu práce „tady a teď“. Tato zásada obnáší „*snahu rozumět aktuálním potřebám, pocitům a kontextu, v němž se cílová skupina nachází*“. Za hlavní potřeby cílové skupiny považuje „*být naslouchán, být respektován, být akceptován*“. Proto zdůrazňuje nenásilnost intervence. Říká, že cílem práce terénních pracovníků s rizikovou mládeží je „*pracovat s problémy dětí a mládeže, které sami mají, nikoliv s problémy, které způsobují společnosti*“.

Autorky Bucháčková a Túčková (In: Dobrá praxe 2015, str. 19 - 26) pracují v NZDM v sociálně vyloučené lokalitě Brna (čtvrť Cejl). Charakteristikou svých klientů, které se ve své práci nejvíce věnují, je jejich nedostatečná socializace, konkrétněji nedostatečná orientace ve formálních, neformálních a implicitních normách většinové společnosti. Jako odpověď na toto znevýhodnění navrhuji socializační přístup, založený na pěti tzv. předpokladech úspěšné socializace. Jde o:

- sebedůvěru
- cílevědomost
- práci s informacemi
- aktivní přístup
- interakce (se světem mimo vyloučenou lokalitu)

Tyto se snaží zvyšovat jak situačními intervencemi, tak i předem naplánovanými akcemi. Kladou důraz na motivované učení zážitkem. Motivaci zabezpečují hlavně tím, že vybírají činnosti, o které se klienti už tak zajímají (fotbal, móda, hudba, ...), učení zážitkem umožňuje metoda hry, přímá interakce s vnějším prostředím i pobytové akce a výlety, kde všude dochází k přirozené interakci.

Autoři Hajna a Kovalčík (In: Dobrá praxe 2015, str. 45 – 49) prezentují NZDM

v sociálně vyloučené lokalitě města Bílina. Jako jednu z hlavních překážek v práci uvádějí nestálost motivace svých klientů a její rychlé opadávání. Jako odpověď na tuto překážku s úspěchem používají motivaci odměnou, která je předem dobře definovaná, graficky znázorněná, ale přichází až s časovým odstupem (hra s mapou visící v klubu s odměnami na konci jednotlivých etap).

Lacová (In: Dobrá praxe 2015, str. 33 – 40) z Petržalského terénního programu Kaspian svoje klienty nijak necharakterizuje, naopak bojuje proti mýtu, že „*neumí pracovat, jen sedí za počítačem, mají mizivé vyhlídky*“, konkrétně formou participace. Jde o akce (rekonstrukce skate-parku, organizování soutěže na BMX) organizované týmem mladých klientů s podporou pracovníků. Jde opět o využití motivace něčím, co klienty už předem zajímalo. Při tomto postupu se klienti jednak nenásilně a motivovaně učí rozvrhnout a plnit zadané úkoly. Za jeden z nejdůležitějších konceptů tohoto přístupu považuje autorka skupinovou dynamiku. Jednak jako zdroj motivace (jednotlivec nechce „pustit k vodě“ celý tým kamarádů), jednak jako oblast, ve které se participující klienti mnohemu naučí (spolupráce, rozdělování úkolů, zpětná vazba, atd.). Podobnou metodu (participaci mladých na pořádání akcí) používá a doporučuje i Z. Bartoníčková (in Dobrá praxe 2011, str. 53 – 59), která definuje nejčastější problémy, jež při organizaci akcí klienty nastávají: „*Nemotivovaní klienti, případně motivovaní klienti, ale ne dlouhodobě (proces plánování je pro ně náročný). Klienti nedodržují domluvené termíny. Klienti nesplní podmínky – nepřijdou na schůzku, nedonesou povolení. Jsou porušována pravidla a klienti se o to vůbec nestarají.*” (ibid., str. 57, kráceno).

Zajímavý pohled (nejen) na rizikovou mládež prezentuje přístup terapie realitou od Glassera (2001). Tato metoda se na veškeré psychické problémy dívá skrze dvě základní lidské potřeby: potřebu dávat a přijímat lásku a potřebu být hodnotným pro sebe i pro druhé. Tyto potřeby jsou podle Glassera schopny naplňovat všichni lidé, ale pouze pokud mají alespoň jeden blízký vztah k nějaké odpovědné sobě a pokud sami nepopírají realitu a chovají se odpovědně. Terapie se v jejich očích skládá ze třech fází: 1. Navázání vztahu – bez něj není změna možná, terapeut (vychovatel, učitel, rodič, atd.) do něj vstupuje sám za sebe a s upřímným zájmem. 2. Ukázání nezodpovědnosti vlastního jednání – podle tohoto směru je každý problém vlastně způsoben nezodpovědností daného pacienta (Glasser psal v 70. letech

minulého století, proto ještě používá termín „pacient“). 3. Výuka nového, odpovědnějšího jednání – na rozdíl od jiných terapeutických směrů se nebrání posuzování dobré-špatné, ani konkrétním radám a příkladům. Tato terapie se vyhýbá zpracovávání minulosti, zajímá se spíše o přítomnost a plány do budoucna. Rovněž považuje za důležitější chování než názory, proto pracuje primárně na jeho změně. Jakkoli jde očividně o zjednodušující směr, uvádím ho jednak proto, že sám prezentuje dobré výsledky právě v práci s delikventní mládeží a rovněž proto, že rezonuje s mojí vlastním nastavením.

1.4 Vlastní názor a zkušenosti z praxe

Z vlastní zkušenosti s prací s rizikovou mládeží jsem vypožadoval několik charakteristik této skupiny. Tyto charakteristiky nejsou podloženy literaturou či výzkumem (byť se částečně překrývají s některými už zmiňovanými), nelze je tedy označit za všeobecně platné, ani za vyčerpávající popis dané cílové skupiny. V mojí praxi se ale opakují tak často, že je považuji za důležité, vztahují se k pracovnímu uplatnění a stojí na nich myšlenka této práce, proto je zde blíže rozeberu.

První charakteristikou rizikové mládeže je jejich **dezorientace v sociálním prostředí**. Tyto děti a mladí dospělí se velmi často dostávají do situace, ve které „nevědí, na čem jsou.“ Obvykle se tak děje hlavně v primární rodině. Ta bývá často nevyzpytatelná a stejný signál tam nenesou vždy stejný obsah. Dobrým příkladem jsou výbuchy hněvu. Ty většinou nesouvisí pouze s dítětem, ale i např. s frustrací rodiče z jiných zdrojů. Dítě je tedy neumí ovlivňovat ani předvídat. V rámci těchto výbuchů rodič navíc někdy řekne slova, která ani nemá v plánu dodržet („a už nikdy ti nic nekoupím“, „vyhážu ti všechno oblečení“). Dítě se tak často naučí, že slovům druhých lidí nelze vždy věřit. Ovšem nedokáže dobře rozlišit, kdy jim věřit lze, proto na tuto snahu často rezignuje. Při absenci primární rodiny (ústavní výchova), je dezorientace většinou ještě větší. Dítě se v takovém případě setkává s mnoha pracovníky, ze kterých každý se chová jinak a vyžaduje jiné věci (dobrá zařízení minimalizují rozpory v důležitých věcech, přesto ale nevymítí různé odchylky ve stylu výchovy i v konkrétních požadavcích). K větší dezorientaci ale často sekundárně přispívá i širší společnost (škola,

známí a kamarádi, instituce péče o tyto děti, ...). Toto širší okolí někdy považuje určité věci (pravidla bontónu, hygieny, princip soukromého vlastnictví, nepřípustnost násilí, ...) za zcela základní a každému zřejmé. Děti z cílové skupiny tyto principy někdy nedodržují prostě proto, že je ze svojí primární rodiny či ústavního prostředí nedostaly. Tyto pak často utrží nálepku „zlomyslné“ a jsou trestány, místo toho, aby jim tyto principy byly vysvětleny a předvedeny v praxi. Ocitají se tak ve světě, kde neumí odhadnout, kdy potrestání budou a kdy ne. Toto zvyšuje jejich dezorientaci a utlumuje zájem se trestu vyhnout.

Další častou charakteristikou je **problém s režimem**, pravidelností a obecněji horší schopnost zapadnout do jakéhokoli řádu.. Mládež z některých okrajových skupin společnosti (typicky jde o sociálně vyloučené skupiny, „děti ulice“, mládež v kontaktu s návykovými látkami, atd.) často není schopna vykonávat nějakou činnost déle pravidelně. Může to pramenit z toho, že to nikdy doma nezažili, z neschopnosti odkládat potěšení, z přirozeného impulzivnějšího temperamentu či z obecného odporu vůči „sešněřované“ společnosti. Jedná se o častou třetí plochu jak u zájmových aktivit, tak později v práci. Typickým příkladem je mladý rizikový uživatel alkoholu, který chodí do práce, je v ní šikovný, schopný a motivovaný, pak ale přijde „tah“ a po několik dní se do práce jednoduše nedostaví, bez předchozí domluvy a nepředvídatelně.

Jiná charakteristika, související s první zmíněnou, je **neznalost hodnoty** peněz, věcí a práce. Typická je hlavně pro děti z ústavní péče a vůbec pro děti závislé na podpoře státu. Může se ale objevit například i u dětí extrémně bohatých rodičů. Vnímám to jako důsledek skutečnosti, že tyto děti nevidí přímý vztah mezi prací jejich rodičů a penězi, jež je živí. Huř se tak naučí vnímat omezenost zdrojů nebo porovnávat důležitost a hodnotu různých věcí či činností. Konkrétním příkladem, se kterým jsem se setkal, může být 19-letý chovanec DD, u něhož jedna krabička cigaret vyhrála souboj s ročním lístkem na MHD. V případné práci si pak tyto děti nedovedou představit, jakou hodnotu opravdu svojí prací přinášejí, a mají často nerealistická očekávání mzdy.

Na závěr ještě zmíním **vztah k vlastní práci** a jejím výsledkům. Toto se v dnešní společnosti bohužel zdaleka netýká pouze rizikové mládeže. Dnes v souvislosti s prací výrazně častěji slyšíme „musím“, „nebaví“ a „už ať je pátek“, než „tvořím“, „s chutí“ a „smysluplný“. Práce je dnes často vnímána nikoli jako tvorba hodnot, ale pouze jako nutné

zlo, vedoucí k penězům. To snižuje motivaci k dané práci hned dvěma způsoby. Na jedné straně není pracovník zainteresován na kvalitě odvedené práce, jde mu jen o její ukončení, či dokonce jen o její vykázaní. Na straně druhé mu tato práce neposkytuje jinou pozitivní hodnotu než peníze, a tudíž není ani motivován si ji udržet (zvláště v porovnání s ilegální činností, která je schopna generovat více peněz rychleji). Mladý člověk, který nespadá do kategorie „rizikový“, se umí i v tomto rozpoložení lépe adaptovat, než ten, komu se k tomuto neutěšenému postoji přidávají i jiné problémy. Pro někoho, kdo má např. sníženou frustrační toleranci, horší vztah k autoritě či vyšší impulzivitu, je tento postoj k práci časovanou bombou, která znovu a znovu spouští koloběh neúspěchu.

1.5 Instituce a služby pro rizikovou mládež – vymezení a principy

Rizikové mládeži obecně se věnuje mnoho různých institucí. Podle autorky D. Květenkové (In: Truhlářová, Smutek, 2006) je lze hrubě rozčlenit následovně (členění mírně upraveno):

- Orgány činné v trestním řízení – jedná se o policii, soudy a státní zastupitelství. Jejich role je primárně kontrolní a trestající, nicméně v poslední době je patrná snaha o provázání těchto složek s ostatními, které uvedu níže.
- Odbor sociálně-právní ochrany dětí (OSPOD) – ten splňuje kontrolní, preventivní i podpůrnou funkci a měl by ze své role státního orgánu představovat koordinátora všech dalších poskytovaných služeb a opatření. V praxi je známý věčný nedostatek lidských zdrojů v této oblasti (dle ročních výkazů o výkonu SPOD, dostupných online (např. Roční výkaz, 2014), připadá za poslední roky v ČR na jeden plný úvazek na OSPOD řádově 200 sledovaných případů, na jednoho kurátora pro děti a mládež pak více než 600 případů). Z něj pak plyne nedostatek času věnovaného jednotlivým kauzám, a tudíž ztížená možnost je řešit komplexně a do hloubky, což se snaží kompenzovat neziskové organizace.

- Probace a mediace – opět činná až v případě přestupků či trestných činů. Jejím úkolem je „*zprostředkování účinného a společensky prospěšného řešení konfliktů spojených s trestnou činností a zároveň zajištění výkonu alternativních trestů a opatření.*“ Květenská (In: Truhlářová, Smutek, 2006, str. 191)
- Státní zařízení pro výkon ústavní a ochranné výchovy a zařízení s nimi provázané – diagnostické ústavy, střediska výchovné péče, výchovné ústavy, dětské domovy a dětské domovy se školou.
- Neziskový sektor - podle zákona 108/2006 se zkoumané cílové skupiny dotýkají hlavně: terénní programy, terapeutické komunity, sociálně-aktivizační služby pro rodiny s dětmi, NZDM, kontaktní centra, domy na půl cesty a jiné.

Všechny tyto služby či instituce lze rozčlenit na základě jednoho kritéria, a tím je, zjednodušeně řečeno, či svět je považován za správný. Na jedné straně jsou instituce, které považují „svůj“ svět za správný a snaží se (přesvědčováním, ale i mocenskými zásahy) mladého člověka do tohoto světa dostat, v něm zorientovat a naučit fungovat. Sem patří hlavně všechny státní orgány, ať už ty činné v trestním řízení, OSPOD, či ty pečující o rizikovou mládež na základě nařízené ústavní či ochranné výchovy. Na straně druhé jsou organizace, které se snaží naopak vykročit co nejdále ke klientovi, a to nejen místně (terénní programy), ale i akceptací jeho odlišného nastavení a snahou nabízet něco, co je přesto pro tyto klienty zajímavé a přitažlivé. V každé konkrétní instituci jsou samozřejmě zastoupeny oba přístupy, rozdíly jsou v míře jejich zastoupení. Druhý zmiňovaný přístup, vykročení do klientova světa, je nejvíce vidět v nízkoprahových službách a terénních programech, jimž se proto budu věnovat podrobněji.

1.5.1 Princip nízkého prahu

Oborem, který si za období od sametové revoluce našel v našich zemích svoje pevné místo a který se právě pokouší o co největší přiblížení se světu klienta, jsou nízkoprahové

služby. Sem spadá více různých konkrétních služeb, jako jsou NZDM, terénní programy, kontaktní centra pro osoby závislé, nízkoprahová denní centra, noclehárny pro osoby bez přístřeší a sociálně aktivizační služby. Pro tuto práci jsou nejzajímavější právě NZDM, protože se věnují cílové skupině rizikové mládeže a v jejich práci lze najít dva principy, které považují za užitečné i pro pracovní uplatnění. Jde o princip nízkého prahu a o princip práce s hranicemi a pravidly.

Materiál Pojmosloví NZDM (Herzog et al. 2008) definuje princip nízkého prahu jako poskytování služby „*tak, aby byla umožněna maximální dostupnost, tedy ve snaze odstranit časové, prostorové, psychologické a finanční bariéry*“ (str. 5). Podle článku Nízkoprahovost v praxi (Herzog in Klíma et al., 2007) je přesnější nazývat tyto služby či programy „programy, pracující s prahy“ (ibid., str. 187), čímž je naznačeno, že si je daný program vědom bariér, které klást může a odstraňuje ty, které pro plnění svých cílů odstraňovat chce a může (tedy nikoli automaticky úplně všechny). Podle stejného článku se na nízkoprahovost lze dívat z pěti hledisek.

- Nízkoprahovost v kontextu cílových skupin a jejich žitých norem – nízkoprahová je v tomto kontextu služba, která přiléhá dané cílové skupině a dostane se do jejího zorného úhlu, byť tato skupina zpravidla sama pomoc nevyhledává.
- Nízkoprahovost v kontextu kontaktní práce – nízkoprahová je v tomto kontextu služba, která je co nejlépe v kontaktu s žitou realitou svého klienta
- Nízkoprahovost jako reálná dostupnost – nízkoprahová je v tomto kontextu služba, u které je co nejvíce pravděpodobné, že klient opravdu nebude mít zábrany ji využívat. Toto se týká jak času a prostoru poskytování služby, tak i image služby a podmínek pro její poskytování.
- Nízkoprahovost jako pragmatické nastavení cílů – nízkoprahová je v tomto kontextu služba, která má cíle nastaveny nikoli podle nějakých vzletných a vysokých ideálů, nýbrž podle toho, čeho je reálné v dané situaci dosáhnout a na čem je v současnosti klient ochoten spolupracovat, či alespoň tomu neklást odpor.
- Nízkoprahovost jako šetrné nakládání s osobními údaji – v tomto kontextu nízkoprahová služba rozlišuje, které informace o klientovi potřebuje k výkonu služby

a které by tomu naopak, z různých důvodů, mohly překážet, a s tímto vědomím se snaží shromažďovat pouze ty opravdu nevyhnutelné a ty druhé nevyžadovat, někdy až cíleně nevědět.

Podle O. Chrásta (2006) spojuje tato nastavení snaha o maximální možné přizpůsobení se klientovi, při zachování cíle organizace. Jinak řečeno jde o snahu klienta neodradit, zápas o jeho motivaci ve službě pokračovat. Ve všech uvedených směrech ale nějaký „minimální práh“ nastavený bývá (dítě v NZDM má alespoň zavedenou přezdívku, terénní pracovník si s uživateli „nezahulí“, atd.). Jednou z forem nastavení tohoto „minimálního prahu“ je právě práce s pravidly, které se věnuje následující podkapitola.

1.5.2 Hranice, pravidla a práce s nimi

Jako všechny instituce, mají i NZDM svůj řád neboli pravidla. Konkrétně u NZDM jsou to většinou dva různé dokumenty, jednak řád a stanovy klubu, určené pro pracovníky a odbornou veřejnost (podstatně obsáhlejší dokument) a jednak vnitřní pravidla pro klienty. Podle už zmiňovaného materiálu Pojmosloví NZDM (Herzog et al. 2008) obsahují pravidla služby NZDM:

- *„práva, která má uživatel při užívání služby zaručena*
- *činnosti a chování, které jsou při užívání služby zakázány*
- *sankce, které mohou být uživatelům za porušení pravidel uděleny*
- *postup, jakým způsobem jsou sankce udělovány*
- *možnosti, jakým způsobem je možné vznést stížnost, kam či komu se adresuje, kdo ji řeší, jakou formou a do kdy musí být vyřízena. Dále je stanovena možnost odvolání proti výsledku vyřízení stížnosti k jinému, nadřízenému či nezávislému orgánu či instituci.“* (str. 9)

Tento výčet se týká pravidel pro klienty, byť ne všechny části bývají explicitně uvedené v „klubových pravidlech“, některé (typicky možnosti stížností, ale i práva klienta) se

klienti pouze ústně dozvídají při prvním kontaktu a jsou jim opakována kdykoli je to potřeba. Konkrétní pravidla má každý jednotlivý klub nastavené trochu jinak, jako ilustrativní příklad ale poslouží pravidla klubu Džagoda na pražském Černém mostě, jak je mají uvedená na svých stránkách:

- *„Bez agrese (nešikanovat, nebýt agresivní k lidem ani k vybavení klubu, s respektem k ostatním i pracovníkům)*
- *Bez krádeží (nikomu nic nebrat, dávat bacha na své věci)*
- *Bez sexu*
- *Bez drog (na klubu neužívat, nemanipulovat, neprodávat, nenosit)*

Pokud některý z návštěvníků poruší pravidla, může být z prostoru vykázán na určitou dobu (podle závažnosti porušení).“

Tato pravidla (a většina dalších pravidel jiných NZDM) se vyznačují tím, že jich není mnoho, jsou jednoduchá, klientům srozumitelná, jasně definovaná a jasně sankcionovaná (u některých NZDM je systém vykazování z klubu rozpracován podrobněji písemně, což považuji za výhodnější – byť to zase přináší nevýhodu delších pravidel). Klienti jsou s nimi seznamováni při prvním kontaktu v klubu a pravidla jsou někde v klubu nepřehlédnutelně napsaná. To pomáhá rizikové mládeži v orientaci ve světě, se kterou má, jak už jsem zmiňoval, často problém. Dalším důležitým prvkem, který tuto orientaci ještě posiluje (a také napomáhá hladkému chodu klubu) je naprostá důslednost v jejich dodržování ze strany pracovníků (bez „přihmuřování oka“, které v tomto případě páchá více škody, než užitku). Tím vytvářejí NZDM bezpečné a přehledné prostředí pro rizikové děti a mládež, což tam klienty právě, v kombinaci s vhodnou nabídkou programu, drží (Šandor, 2005).

Na podobných principech se v této práci pokusím vystavět přístup k zaměstnávání rizikové mládeže, nejdříve však pojednám o současném stavu jejich pracovního zařazení.

1.6 Pracovní zařazení rizikové mládeže

Podle Kodymové a Kolářkové (In: Matoušek, 2005, str. 299 – 314) má nezaměstnanost mnohé negativní důsledky. Především u mladých lidí „*zvyšuje riziko asociálního chování*“. U většiny lidí pak také frustruje potřeby aktivity a seberealizace, čímž působí na snižování pozitivního sebehodnocení a sebeúcty. Může způsobovat (či prohlubovat) sociální izolaci, nebo naopak podporovat vytváření skupin zaměřených na vandalství či kriminální činnost. Více ohrožuje lidi bez funkčního rodinného zázemí. Posledním zmíněným rizikem je vznik „motivační dispozice“ k nezaměstnanosti, tedy rozhodnutí nezaměstnaným zůstat (život ze státních dávek či kriminalita jako vědomě zvolená alternativa „standardního“ zaměstnání). Všechny tyto důsledky zvyšují pravděpodobnost rizikového vývoje mladého člověka.

Na druhé straně pohled na rizikové faktory vzhledem k rizikovému chování mládeže (např. Matoušek, Kroftová, 2003; Lá bath, 2001) a na rizikové faktory vzhledem k nezaměstnanosti (např. Trhlíková, et al. 2006; Havrdová et al. 2014) ukazuje, že mnohé z nich jsou podobné až identické. Jedná se např. o příslušnost k sociálně vyloučené skupině (místní, etnická, kulturní), nedostatečné rodinné či náhradní zázemí, nízké vzdělání a ambice, nízké sebevědomí, slabou školní motivaci, dlouhodobou nezaměstnanost rodičů, atd. Výsledkem je tedy určitý začarovaný kruh – riziková mládež má vyšší pravděpodobnost stát se nezaměstnanými, čímž se dále zvyšuje pravděpodobnost jejich rizikového vývinu, a tak stále dokola. Navíc mnohé z těchto pojmů se často uvádějí i jako důsledky jak nezaměstnanosti, tak rizikového vývoje – zejména nízké sebevědomí, nedostatečná motivace, atd. (ibid.). Začarované kruhy tedy mohou fungovat i v rámci jedné z uvedených kategorií samostatně. Mladý člověk po jakémkoli začátku rizikové kariéry klesá hlouběji do rizikového vývinu v podstatě samospádem (Lá bath, 2001, str. 21); pravděpodobnost, že si mladý nezaměstnaný nalezne práci s dobou nezaměstnanosti klesá (Kodymová, Kolářková, in: Matoušek, 2005, str. 303), pokud nepřijde vhodná intervence (které může a nemusí být sám schopen).

Havrdová (2014, str. 22) zmiňuje, že ve státech, kde existuje model odborného vzdělávání, který kombinuje výuku ve třídě s praxí na pracovišti, čelí mladí lidé nižšímu riziku

nezaměstnanosti a je pro ně snažší přechod na pracovní trh (cíl: zaměstnanost mladých, prostředek: propojení výuky s praxí přímo v práci). Matoušek a Kroftová (2003, str. 214 – 219) uvádějí jako úspěšné příklady práce s mladými delikventy a jejich začleněním do pracovního procesu programy zaměřené na větší propojení výuky a praxe (cíl: snížit trestnou činnost, prostředek: rovněž výuka propojená s praxí přímo v práci). Z vlastní pracovní zkušenosti také vnímám (a nejen u rizikové mládeže), že perspektiva „pojď se něco nového naučit jen tak“ mladé lidi příliš neláká. Mnohem větší ochotu k učení mají v případě, kdy danou schopnost aktuálně potřebují pro něco konkrétního, na čem mají zájem (ať už finanční nebo jiný). To potvrzují i některé z výše citovaných zdrojů, které kladly důraz na motivované učení.

2 Vlastní kvalitativní šetření

Jak už bylo zmíněno, prvním cílem této práce je identifikovat specifika a potřeby rizikové mládeže vzhledem k pracovnímu procesu. O to jsem se nejdříve v předchozí kapitole pokusil z literatury a vlastní zkušenosti. Pro ještě lepší výpovědní hodnotu jsem provedl i níže popsané kvalitativní šetření.

2.1 Vymezení problému šetření, cíle a úkoly

Cílem mé práce není vědecká analýza dat, charakter tohoto šetření je ilustrativní. Základní výzkumnou otázkou je: **Jaká jsou specifika a potřeby rizikové mládeže vzhledem k pracovnímu procesu?** Z toho plyne jednak předmět šetření (pracovní zkušenosti a představy rizikové mládeže) a jednak nastavení sběru i následné analýzy dat. Jak už jsem zmiňoval v úvodu, mým cílem není postihnout všechna specifika a potřeby, ani zjistit jejich statistickou významnost či zastoupení. Naopak jde pouze o jejich identifikaci. Proto v získaných datech hledám pouze jednotlivé znaky a nezabývám se jejich četností, vztahy a podobně. Žádaným výstupem je několik konkrétních potřeb či specifických charakteristik, na jejichž základě pak bude možno vyhodnocovat jednak aktuální nabídku prací a jednak vlastní navrhovaný model.

2.2 Metody šetření a jejich zdůvodnění

Z uvedené výzkumné otázky jasně plyne použití kvalitativního přístupu (jde o identifikaci nových pojmů, ne o ověření konkrétních vztahů). Konkrétní použitou metodou sběru dat bude nahrávaný polostrukturovaný rozhovor. Vodítka pro dotazování, která použiju, lze nalézt v příloze. Metoda polostrukturovaného rozhovoru ale umožňuje určitou variabilitu v konkrétních otázkách a formulacích, proto se jedná o přibližná vodítka. Kromě obecného zařazení do kategorie polostrukturovaného rozhovoru lze v tomto konkrétním šetření najít

znaky polostandardizovaného rozhovoru (Flick, 2002, str. 80 - 85) a epizodického rozhovoru (ibid. str. 104 – 109). Z metody polostandardizovaného rozhovoru jsem si vypůjčil kombinaci otevřených otázek, které umožňují respondentům přinášet vlastní nápady a pohledy, s otázkami založenými na hypotézách, které mají hned dva úkoly. Z hlediska zkoumání umožňují tyto otázky ověřovat odpovědi na výzkumnou otázku, které pocházejí z teorie nebo od předešlých klientů (Flick (2002) u kvalitativního přístupu doporučuje paralelní zpracovávání dat při jejich sběru, nikoli nejdříve sběr a až poté analýzu. Tohoto doporučení se přidržím.). Z hlediska samotného klienta pak otázky založené na hypotézách nabízejí možnost nového utřídění poznatků a otevírají pohledy, kterými se konkrétní respondent zatím dívat vůbec nemusel. Metodu epizodického rozhovoru použiji v části zaměřené na předchozí pracovní neúspěchy, jejichž příběhy si nechám převyprávět, abych v nich pak, kromě klientova vlastního názoru, mohl také sám hledat možné příčiny těchto neúspěchů a specifika a potřeby, na něž dané příčiny poukazují.

Získaná data budu, v souladu s uvedeným cílem šetření, analyzovat pouze tzv. otevřeným kódováním (Flick, 2002, str. 177 – 181) a selektivním kódováním (ibid., str. 182 – 185). To v praxi znamená, že budu v jednotlivých rozhovorech hledat konkrétní specifika a potřeby respondentů (a klientů respondentů). Tyto pak seřadím do výčtu a nebudu se zabývat jejich vztahy či četností. Výsledkem pak bude u každého rozhovoru několik pojmenovaných potřeb, z nichž některé se překrývají s už dříve nalezenými, jiné nikoli. Na závěr z těchto potřeb vyberu ty, které budu považovat za důležité a použitelné (vyskytly se vícekrát, způsobovaly problémy, lze je v navrhovaném modelu ovlivnit či na ně odpovědět, atd.) a zredukuji některé jiné (buď ojedinělé a nepřesvědčivé nebo takové, u nichž neuvidím potenciál pro další využití).

V interpretacích a komentářích použiji metody pozorování, indukce a explanace.

2.3 Hypotézy

Na tomto místě nelze opomenout otázku vhodnosti hypotéz v kvalitativním výzkumu. Většina autorů metodických příruček, včetně mnou používaného Flicka (2002), je obecně

nedoporučuje, z důvodu otevřenosti výzkumníka teoriím a pohledům samotného zkoumaného objektu. Konkrétně u polostandardizovaného rozhovoru je s nimi ale počítáno, právě pro otevírání dalších možných pohledů (zpravidla jsou v rozhovoru uváděny až poté, co dostal respondent možnost vyjádřit svůj vlastní, hypotézami výzkumníka nezatížený, pohled – tento princip se snažím v co nejvyšší míře zachovat).

V tomto šetření použiji hypotézy, které pocházejí jednak z výše uvedené teorie a jednak budu postupně přidávat ty, které uváděli předešní respondenti. Na začátku do šetření vstupuji s předpokládanými potřebami, tj. hypotézami: Potřeba nízkého prahu (možnost přizpůsobovat si pracovní dobu a proces), potřeba srozumitelnosti a předvídatelnosti prostředí, potřeba vidět výsledky své práce a potřeba možnosti udělat chybu. V průběhu rozhovorů budou vyvstávat další potřeby. Jejich konečný výčet je totožný s výsledky šetření, proto je zde nebudu uvádět dvakrát.

2.4 Charakteristika vzorku respondentů

V rámci šetření jsem se dotazoval dvou skupin respondentů – rizikových mladých lidí a profesionálů, kteří se zabývají jejich zaměstnáváním. Rizikové mladé lidi jsem vybíral z různých podskupin rizikové mládeže – bývalí chovanci dětských domovů, prodavači Nového Prostoru, klienti terénních programů, neorganizovaná mládež ulice, klienti podporovaného zaměstnávání, atd. V součtu jich bylo 13 – 3 ženy, 10 mužů, ve věkovém rozpětí od 16 do 37 let. U starších než 26 let šlo o osoby bez přístřeší po delší dobu, či o osoby s drogovou minulostí. Ty do kategorie „mládež“ už sice oficiálně nespádají, přesto je považuji za relevantní pro danou výzkumnou otázku. Jedna skupina totiž svoje období mladosti prožila na ulici či v jiné obtížné sociální situaci a ta druhá ho zase momentálně dobíhá – podle slov pracovníka jim *„chybí pět až deset let normálního vývoje“*. Proto jsem je také zařadil do šetření.

Druhou skupinou byly profesionálové. Ty byly z různých sociálních služeb – pracovní poradci bývalým chovancům DD, vedoucí tréninkové kavárny a obchodu, zaměstnanec nízkoprahového denního centra, atd. Z této skupiny jsem položil otázky, jiné než první

skupině, ale se stejným cílem (jsou rovněž uvedené v příloze) 7 lidem. Důvody pro zařazení druhé skupiny respondentů jsou dva. Prvním je obecně triangulace dat (Flick, 2002), tedy snaha vidět zkoumaný problém z co možná nejvíce úhlů. Druhým, specifitčtější, je pak představa, že riziková mladá lidé často svojí vlastní situaci nevidí realisticky a mnohé svoje potřeby nedokážou pojmenovat (Zimmermannová, In: Janoušková, Nedělníková, 2008).

2.5 Výsledky šetření

V této části se budu věnovat jednotlivým specifikům a potřebám tak, jak jsem je identifikoval v odpovědích respondentů, přímo či induktivně. Pořadí je náhodné. Pro lepší přehlednost uvádím důležitá témata a problémy podtržené a výsledné potřeby tučně a přímé citace z rozhovorů v uvozovkách a kurzívou.

Dva suverénně nejčastější problémy mých respondentů na trhu práce (alespoň jeden z nich zmínil každý z respondentů) jsou podvody a nízké vzdělání. Mnohým se stalo, že je zaměstnavatel, podle jejich vlastních slov, podvedl. Nevyplatil mzdu, vyplatil o polovinu méně, než bylo domluveno, obvinil je z krádeže a podobně. To samotné není pro tvorbu modelu zaměstnávání důležité (když model tvořím pro rizikové mladá, počítám automaticky s tím, že je nebudu sám podvádět), zmiňuju to ale proto, že to dále dokládá dezorientaci těchto lidí v sociálním terénu (a bohužel i nastavení některých zaměstnavatelů tuto dezorientaci zneužívat). Většinou se bohužel jedná o práci „načerno“ či o jiné konstelace, kde slíbenou mzdu nelze vymáhat – např. smlouva existuje, ale má jí pouze zaměstnavatel (a pravděpodobně pouze za účelem případné kontroly, bez plánu ji skutečně dodržovat). I v případech legálních prací je ale typickou reakcí respondentů odchod bez dalšího řešení. Uvádějí, že by to stejně nevymohli, že vůbec nic dále nezjišťovali, jen prostě další den nepřišli do práce („*když vypekli oni se mnou, tak vypeču i já s nimi*“) a podobně (případně ještě agresivní reakci: „*Tomu chlápkuvi jsme pak pořežali gummy u auta...*“). Tím pádem se teoreticky může stávat i to, že jde pouze o nedorozumění, byť je to méně pravděpodobné. Zaměstnavatel mohl např. vyplácet pouze zálohu a další část mzdy by dorazila později, případně došlo k účetní chybě, kterou by po urgenci od zaměstnance zaměstnavatel odstranil.

Další možností je, že zaměstnavatel „zkoušel, jestli to projde“. Zaměstnanec se toto ale nikdy nedozví, protože to nezjišťuje. Zároveň za sebou následným nepříchodem, alespoň ve svých očích, spálil mosty a tuto možnost práce si dále uzavřel. Z uvedeného kromě **potřeby férového jednání** vyvstávají i další dvě potřeby, potřeba otevřených dveří a potřeba komunikace.

Potřeba otevřených dveří znamená dostatečné zdůraznění předem a časté opakování toho, že neexistují okolnosti, za kterých by návrat tohoto člověka nebyl možný (případně pokud existují, tak jejich přesné vymezení), pokud se rozhodne v budoucnu plnit stanovená pravidla, která dříve neplnil. V komunikaci pak riziková mladí lidé, jak ukazují výše uvedené příklady a dokládají i pracovníci, nejsou dostatečně sběhlí a orientovaní. Jejich reakcí nejen na podvody, ale na jakékoli problémy, ať už mezilidské (šéf mi vynadal), pracovní (zlomil jsem nářadí), či jiné (zaspal jsem do práce), je únik, často úplně beze slova. Ať už je to proto, že se bojí, co by se stalo příště, nebo proto, že nevědí jak o nedostacích mluvit, výrazně jim to znesnadňuje udržení se v jakékoli práci. Proto je potřeba, aby **odpovědnost za komunikaci** v tomto případě ležela na představitelích „většinové“ společnosti, konkrétně zaměstnavateli. Zde musím poznamenat, že např. děti z ústavní výchovy jsou často zvyklé na to, že mnoho věcí řeší vychovatelé či jiní pracovníci za ně, takže vcházejí do života méně samostatní. Tato potřeba ale neznamená, že to tak má zůstat, že má být nadále zodpovědnost mimo nich samotných. Naopak, přebíráním odpovědnosti za komunikaci je učíme přebírat zodpovědnost za rozhodnutí. Například při pochybení v práci by měl zaměstnavatel trvat na důkladném probrání důvodů a okolností a neumožnit tím zaměstnanci prostý únik ze situace s tím, že to už nějak vyřeší zaměstnavatel. Pouze pokud bude tato komunikace přímá, srozumitelná a za všech okolností alespoň respektující, naučí se mladý člověk postupně sám dohledávat informace, hájit svá práva a ptát se, když nerozumí.

Rovněž je podle slov respondentů z obou skupin důležitá forma zadávání úkolu. Respondenti z řad rizikové mládeže si stěžují v tomto ohledu hlavně na „buzeraci“ až po vykonání práce. Pochvalují si naopak lidskou formu zadávání úkolu a to, že šéf i vysvětluje, nejen nařizuje. Pracovníci pak mluví o nutnosti víc vysvětlovat, ověřovat si pochopení a zpočátku i větší kontroly, kterou lze postupně odbourávat. Častá je i absence konkrétních dovedností (práce s počítačem, jazyky, ale i úklid, řemeslné dovednosti, atd.). Pokud je mladý

člověk už v pracovním procesu a nucen se sám živit (což většina respondentů byla), je pro něj velmi obtížné se tyto konkrétní dovednosti doučit. Ostatně pro mnohé z respondentů nebylo učení nijak jednoduché ani v čase, kdy bylo jejich jedinou náplní. Navíc vzhledem k jejich nastavení žít v přítomnosti mají ke vzdělávání mimo práci malou motivaci, protože jim za to nikdo nezaplatí. Ještě složitější to je, pokud nemá jistou trvalou práci, ale neustále shání různé brigády. Proto je často potřebné rozsáhlejší zaučení a zvýšená podpora učení i v průběhu práce. Pro zaměstnance z této skupiny je často v práci více novot (kromě práce samotné i sociální uspořádání, režim, atd.) a na tyto novoty si i hůře zvykají. Proto by se obecněji dalo mluvit o **potřebě pomalejšího nástupu**.

Ohledně formálního vzdělání jde převážně o respondenty se základním vzděláním, kteří střední školu buď ani nenastoupili, nebo předčasně opustili. Na tento fakt pak při hledání práce dále narážejí. Někteří tvrdí, že požadované dovednosti dávno skrze praxi mají, chybí jim pouze oficiální osvědčení. V pozdější fázi je pak doděláním školy těžší a těžší, protože na rozdíl od stavu těsně po skončení ZŠ, mají více a více povinností – rodina, nutnost se živit, už běžící práce (byť zdaleka ne ideální), atd. Rovněž lze předpokládat, že ukončit školu by pro ně ani nyní nebylo jednoduché, když se jim to nepodařilo napoprvé, v době vhodnější konstelace. Z toho plynou hned dvě další potřeby vzhledem k zaměstnání – **možnost pracovat bez** už získaného **osvědčení** (ať už jde o výuční list, maturitu či cokoli jiného) a **možnost si toto osvědčení** v průběhu práce nějakým způsobem dodatečně **opatřit** (toto, pokud to respondenti nezmínili sami, což udělal pouze jeden, vyvolalo ve většině případů kladnou reakci s tím, že ale netuší, že by to bylo vůbec možné). Kromě nízkého formálního vzdělání existují i jiné objektivní překážky v hledání zaměstnání. Mezi příklady patří záznam v rejstříku trestů, odlišná barva pleti a zdravotní omezení. V tomto ohledu pak platí potřeba možnosti pracovat i s těmito charakteristikami a jejich respektování (např. dva respondenti měli potíže s nohama a tudíž by nezvládali práci dlouho ve stoje).

Dále se dostáváme k představám o finančním ohodnocení. Tyto se u respondentů pohybují různě, obecně by šlo říct, že čím je člověk déle v obtížné životní situaci, tím menší nároky v tomto ohledu má. Z rozhovorů ale vyplynulo, že někteří tito mladí (v tomto případě dva respondenti, jeden bývalý chovanec DD, druhý ze sociálně vyloučené rodiny) mají zkreslené představy o rozdělení peněz v rámci jedné práce („*Kdysi jsme dělali pro jednoho*

*podnikatele 3 roky, on si nahrabal a už nemusí...“; „Jak si představuješ ideální práci?“ „Chtěl bych podnikat – tam se točí peníze.“ „A v čem?“ „No ve všem... jako... mít lidi pod sebou, mít svoji firmu...“; „Co ti v práci vadí?“ „Když my makáme venku (výkopové práce) a šéf si sedí v autě a telefonuje“). Ať už to v tomto případě opravdu byl zneužívající podnikatel nebo šlo jen o jejich zkreslený pohled (neuvědomují si, co všechno další dělá šéf, vidí pouze, že nedělá tu práci, co oni), výsledkem je negativní nastavení vůči šéfovi, a tím pádem horší vztah k práci. Neodeznělo to sice přímo, ale myslím, že by se to v tomto případě (a i v některých jiných, kdy se na šéfy dívali negativně - „Dobrý šéf je takový, který si tu práci sem-tam vyzkouší, je tam přítomen, ne ten, co jen ráno přijde, zkontroluje a pak tam vůbec není.“) dalo nazvat **potřeba pocitu férového podílu** na zisku a obecně zacházení. Tím by, kromě možných negativních emocí a případných impulzivních odchodů, bylo možné i odstraňovat nerální představy o penězích, pracovníky často zmiňované („někdy si i nevzdělaný rom řekne, že pod třicet nejde, to mu pak těžko můžeme pomoci“). Ty někdy vycházejí i ze zkušenosti s ilegální výdělečnou činností (drogy, krádeže, prodej dokladů, atd.), ve které je možné vydělat více. Zde by pomohla snad efektivnější kontrola ze strany státu, aby bylo riziko jasnější a vyvážilo zisky i v očích této cílové skupiny. Obecněji lze říct, že pokud se práce má stát opravdu jejich zaměstnáním, nikoli pouze krátkodobou brigádou (viz níže), potřebují mladí lidé rozumět, co se v jejich práci vlastně děje. To se týká na jedné straně řádu, pravidel a jednotlivých procesů, z nichž jedním je nastavování výše mzdy. Těmto procesům potřebují mladí lidé rozumět, aby nedocházelo k výše načrtnutým tenzím. Na straně druhé jde i o smysl samotné práce, tedy představa o tom, co vytvářím a jak to bude sloužit (toto potvrzuje pouze část z respondentů z tréninkových zaměstnání, viz níže). Nazval bych to **potřebou srozumitelnosti prostředí**.*

Jeden z respondentů uvádí mezi věcmi, které mu vadí, náhlé změny („když mě něco vyhodí ze zaběhnutého denního rytmu“). Jiný zmiňoval práci (brigádnickou s možností déledobější spolupráce), ze které odešel poté, co mu přidávali práci se kterou nepočítal. Další jako velké negativum uvádí stav, kdy „jsme celý den nevěděli, za kolik vlastně pracujeme, protože se to odvíjelo od nějakých norem“. Z toho mi plyne **potřeba předvídatelnosti prostředí**, kterou uvádí i teorie.

Přestože to samotní respondenti z řad rizikové mládeže spíše nepřiznávají (pouze dva z 13 přiznali ojedinělé případy, kdy nedorazili do práce), jejich dalším problémem, podle slov

pracovníků i podle teorie, je termínová i řádová nespolehlivost. Termínová znamená časté pozdní příchody či celé vynechané pracovní dny. Může se jednat o prosté zapomenutí nebo nechť (jeden pracovník tréninkového zaměstnávání uvádí uchazeče o zaměstnání, který při pohovoru říkal „já se ráno vždycky probudím a rozhodnu se, jestli dneska do práce půjdu, nebo ne“ – hledanou práci, překvapivě, nedostal). Často jsou ale ve hře i vážné důvody, plynoucí z jejich specifické situace. Například lidi bez přístřeší po noci venku nejsou zdaleka tak dobře vyspaní jako člověk spící doma, zvyšuje se tak možnost zaspání a pozdního příchodu do práce, stejně jako tím, že mnohdy ani nemají mobil s budíkem, či jim ho někdo v noci venku ukradne. Nebo jiný z respondentů trpí vzhledem k nelehkému dětství občasnými depresemi, které se jednou za cca. dva měsíce vyhroť natolik, že není schopen ráno vstát z postele. Z toho plyne jednak potřeba takového nastavení práce, kde je toto akceptovatelné (šlo by to označit jako **potřeba otevřené pracovní doby i náplně**), ale na druhé straně také **potřeba** (při zachování už zmíněných otevřených dveří) **motivace ke zvyšování spolehlivosti**. Řádová nespolehlivost pak obnáší obtíže v dodržování jakéhokoli řádu – např. vyžadovaných postupů („*vadí mi to, když ... udělám práci podle svého ... úplně stejně, jako nákej jinéj postup ... tak šéf řekne, že jsem to takhle vůbec neměl dělat ...*“), norem na pracovišti („utíkání kouřit“) ale někdy i nepřipustnosti agrese vůči nadřízeným.

Častým řešením práce obecně je u mojich respondentů práce brigádnická, ať už legální (agentury, Nový Prostor, známí), nebo ne. To je na jedné straně reakcí na obtíže v hledání hlavních pracovních poměrů (krátkodobou brigádu, podle slov většiny respondentů, není problém najít), na straně druhé může jít o jiné důvody. Častým důvodem například je souběh s dávkami sociální podpory (podpora v nezaměstnanosti, hmotná nouze, atd.), které nelze v současnosti pobírat při oficiálním měsíčním výdělku nad polovinu minimální mzdy. Také je častá situace, kdy je pro mladé lidi důležité mít vyplacenou mzdu co nejdříve, ideálně hned v den, kdy pracují – ať už proto, že práci hledají až v poslední možné chvíli a už v ten moment musí něco nutně splatit, nebo proto, že se jim jednoduše nechce čekat a ani neumějí dlouhodoběji hospodařit. Narážíme zde na jejich slabší trpělivost, vyšší impulzivitu (někteří respondenti sami uvádějí, u jiných je to znát z toho, jak ukončují zaměstnání) a tzv. život v přítomnosti, tedy menší snahu plánovat. U některých jde i o převahu minulých negativních zkušeností. Když je někdo zvyklý na to, že většinou spíše selhává, interpretuje si každý

sebemenší náznak neúspěchu či problému fatálněji, než ten, kdo je zvyklý i na úspěch. Z toho plyne **potřeba větší podpory**, zvláště u dlouhodobých úkolů, stejně jako **potřeba** učit se **plánování**.

Častým problémem mojich respondentů byly dluhy (nejčastěji od dopravních podniků za jízdu MHD načerno, dlouho neřešenou), nezřídka už s nařízenou exekucí. To také snižuje jejich motivaci hledat si trvalou legální práci, protože vědí, že by jim na jejich výplatu sáhl exekutor. Z toho se také stává začarovaný kruh: mám dluhy → mám exekuci → výplatu mi zabaví → nechci pracovat → mám další dluhy → mám další exekuce → vidím ještě méně šancí na změny → chci ještě méně pracovat → atd. Z toho plyne **potřeba** individuálního **řešení dluhové situace** včetně nastavení ideální právní formy zaměstnávání pro zachování co největší možné části mzdy.

Dalším možným důvodem převahy brigádnické práce je, podle dotazovaných pracovníků, nastavení mladých lidí „nevázat se“, „užít si mladost“ a přístup k práci pouze jako ke zdroji peněz. Jako odpověď na otázku, co od práce očekávají, ale respondenti často (po první odpovědi „peníze“ u většiny) udávají „aby mě práce bavila“, „abych se mohl vypracovat výše, když budu dobrý“, „naplnění“ a podobně. To poukazuje na rozdíl mezi tím, jak vnímají svoje současné zaměstnání (zdroj peněz) a svoji případnou trvalou práci. Může se jednat o jakési adolescentní moratorium, které může být věku přiměřené, ale nemusí. Požadovaným výsledkem mnou navrhovaného modelu je překonání tohoto moratoria, byť to u jednotlivých zaměstnanců může mít individuální průběh. V možnosti kariérního postupu, kontinuity a vnitřní motivace k práci („ideálně něco, co půjde z nich zevnitř“) vidí velkou hodnotu i dotazovaní pracovníci. Proto bych výsledné potřeby definoval jako **potřebu možnosti postupu a růstu i přes nevázanost a potřebu identifikace s prací**.

Další důležitou potřebou, která z rozhovorů vyplynula, je **potřeba dobrých vztahů**. Zvláště u deprivovaných dětí z ústavní výchovy nebo týrajících rodin je velmi silná. Svůj pocit z práce často popisují výroky typu „šéf mě seřval“ nebo „s klukama z linky je dobře“, tedy není pro ně tak důležitá samotná práce, ale více vztahy kolem ní. Dva z respondentů vysloveně uvádějí: „nejdůležitější na práci je kolektiv“, další „nejhorší voprůz v práci je, když máš na p**u šéfa“. Mnozí jiní toto přímo nezmiňují, ale na otázku, co jim v práci vadí, odpovídají „buzerace“, což taky odkazuje na vztahovou rovinu. Vnímají také už výše zmiňovaný lidský

přístup („*důležité je, když je to ne hlavně šéf, ale hlavně člověk ... a i mě když vnímá jako člověka*“). Rovněž je to, podle pracovníků, možnost motivace těchto mladých lidí – pokud někde bude člověk, se kterým už dříve navázali dobrý vztah (nejčastěji skrze nějakou volnočasovou akci či z předešlé jiné sociální služby), mají i větší pravděpodobnost tam nastoupit a poté taky vydržet v práci. S tím souvisí i **potřeba individuálního přístupu**. Tady jde jednak o přizpůsobení práce a podmínek (pracovní doba, komunikace, míra kontroly, jednotlivé činnosti) konkrétnímu člověku, ale možná ještě více o postoj „na tobě záleží“ a osobní lidský přístup, se kterými se deprivované děti příliš nesetkávají.

Ruku v ruce s potřebou dobrých vztahů jde i **potřeba hranic** v nich. Cílem alternativních zaměstnání je obvykle příprava na „klasický“ trh práce. Tam panuje striktní rozdělení (někde více, někde méně, ale obecně spíše ano) mezi nadřízeným a podřízeným. Proto (a nejen proto – u jednoho z respondentů z řad pracovníků došlo k vyhození právě kvůli nedostatečnému nastavení hranic) je potřeba i v alternativním zaměstnání udržet, přes dobré vztahy a individuální přístup, určité oddělení a nestat se se zaměstnanci „kámošem“, jak uvádí hlavně pracovníci.

S tím souvisí i způsob reakce zaměstnavatele na chyby pracovníka. V tomto ohledu se moji respondenti setkali sice i s mírnými reakcemi, ale jde spíše o výjimky, které navíc nedokáží vždy ocenit („*rozbil jsem sekačku, z platu mi strhli tři stovky, zbytek opravy platila firma ... stejně si myslím, že byla ještě v záruce...*“). Daleko častější reakcí na jakýkoli nedostatek (včetně toho, že pracovník „*chodí po pracovišti pomalu*“) je buď hrozba ukončení pracovního poměru nebo přímo jeho ukončení („*no, třeba ti ještě jednu šanci dá, ale pak už tě vyrazí*“), zvláště pak při brigádnických poměrech („*to vám prostě nezapiše další směnu*“). I z tohoto důvodu se cílové skupině často stává (to zmiňovali hlavně pracovníci), že zaměstnání často střídají a většinou v nich dlouho nevydrží. Opačný extrém (ignorování chyb) ale není ani prakticky možný, pokud se má firma uživit, ani není pedagogický. Proto bych výslednou potřebu nazval **potřebou nefatálních sankcí** za chyby.

Dalším specifíkem, na které upozorňovali spíše pracovníci, je snížené sebevědomí těchto mladých lidí. Podle slov pracovníků si často nevěří, že můžou danou práci vykonávat dobře. To je jednak znevýhodňuje při hledání práce (ani nezkusí, u pohovoru působí nejistě), jednak nastavuje více útekovým směrem, protože jsou přesvědčeni, že by je stejně dříve nebo

později vyhodili i tak. Jeden pracovník dokonce uvádí příklad klienta (v tréninkovém zaměstnání), který na začátku jejich spolupráce „*nebyl schopn se jí podívat do očí, celý se klepal, přišel na třikrát se svým sociálním pracovníkem, protože se vždy styděl*“. Za nejlepší recept na nízké sebevědomí jsou považovány zážitky úspěchu (Bandura, 1997) a jejich zvědomování, proto bych vyplývající potřebu nazval **potřebou úspěchu, důvěry** (opodstatněné) **a zpětné vazby** (hlavně té pozitivní). Podle jednoho z pracovníků se mladí lidé „*nejvíce těší, když můžou někoho zaučovat*“. To taky poukazuje na potřebu zážitků úspěchu a svěřené důvěry.

K tomu se váže taky přístup k výsledku vlastní práce. V tomto ohledu byli moji respondenti (z řad klientů i pracovníků) rozděleni na dvě skupiny. Jedni tvrdili, že o nějaký vztah k práci vůbec nejde, jen ať z toho jsou peníze, druhí naopak hodnotili vysoko pozitivně i věci jako učení se nových věcí, možnost růstu a postupu, úspěchy a pozitivní zpětnou vazbu, atd. Zajímavé je, že do první skupiny patřili (více či méně jednoznačně) všichni dotázaní kromě těch, kteří přišli do styku s tréninkovým zaměstnáváním (jak pracovníci, tak riziková mladá). Druhou skupinu pak tvořili právě všichni dotazovaní zaměstnanci tréninkových zaměstnání (opět jak ti, co tam byli jako vedení, tak ti, kteří se tam sami zaučovali v pracovním procesu). To samozřejmě může být náhoda (toto kvalitativní přístup nikdy neodhalí), ale lze to interpretovat i jinak. Může se jednat o dopad samotného tréninkového zaměstnávání, které upřimuje pozornost nejen na výkon a plat, ale i na další aspekty zaměstnávání, a tím učí svoje klienty tyto další aspekty vnímat. To by naznačovalo, že k myšlenkám na profesní a kariérní růst, smysluplnost práce a podobné věci může být riziková mladý člověk, který je nastaven prvním způsobem (jde jen o peníze), systematickou práci doveden. Jde tedy o **potřebu aktivního nabízení možností rozvoje**.

Co se znalostí alternativních možností zaměstnávání a pomoci s ním týká (chráněné dílny, podporovaná pracovní místa, pracovní poradenství, atd.), moji respondenti o nich přehled spíše nemají, maximálně matně tuší o jejich existenci a nevyužívají je (výjimkou jsou respondenti získaní právě jako zaměstnanci tréninkové kavárny, prodejci NP a podobně, i ti ale většinou znají jenom tu službu, kterou sami využívají). Rovněž často přiznávají, že nerozumí pracovním smlouvám, možnostem hájení svého nároku na mzdu v případě podvodu a podobně. Z toho plyne **potřeba informací** a jejich srozumitelného podání. Srozumitelné

podání není vůbec samozřejmostí, jak dokládá jedna z dotazovaných pracovnic: „Ty informace často mají, ale už je nepoužívají. Např. vědí, že by neměli pracovat načerno, ale už neví přesně proč a v konečném důsledku to neřeší“. Pro model zaměstnávání to taky znamená nutnost dělat vlastní osvětu a nábor, nepočítat s tím, že se mladí lidé přihnou sami.

2.6 Shrnutí specifik a potřeb

Výstupem z prvních dvou kapitol této práce má být právě seznam specifik a potřeb rizikové mládeže vzhledem k pracovnímu procesu, který pak budu používat v dalších jejích částech. V předchozí podkapitole je zvýrazněno 23 různých potřeb (některé jsou si podobné, jiné ne). Pro jednoduchost a použitelnost jsem se je pokusil spojit je do pěti obecnějších potřeb, které by stejný obsah vyjádřily dostatečně. Některé potřeby se zařadily do více než jedné z těch obecnějších. Z výčtu naopak vypadla potřeba řešení dluhů. Částečně je obsažena v potřebách individuálního přístupu a větší podpory, na druhé straně samotné řešení dluhů vyžaduje jiný typ péče o daného klienta, než je jeho zaměstnávání. Pro další úvahy to tedy není směrodatná potřeba. Výjimku tvoří právní stránka věci, které se ale budu věnovat jen okrajově. Výsledných pět potřeb jsem se pokusil seřadit podle mého subjektivního dojmu o jejich důležitosti, který vyplynul jak z dosavadní praxe, tak z šetření:

- potřeba nízkého prahu (sem patří potřeba otevřených dveří, potřeba pracovat i přes objektivní omezení, tj. nízké vzdělání, trestní minulost, atd.; potřeba otevřené pracovní doby i náplně, potřeba větší podpory, potřeba pomalejšího nástupu a potřeba individuálního přístupu)
- potřeba dobrého vztahového zázemí (potřeba dobrých vztahů, potřeba individuálního přístupu, potřeba férového jednání, potřeba odpovědnosti za komunikaci, potřeba úspěchu a zpětné vazby)
- potřeba srozumitelného a předvídatelného prostředí (potřeba hranic, potřeba nefatálních sankcí, potřeba srozumitelnosti prostředí, potřeba předvídatelnosti prostředí, potřeba pocitu férového podílu na zisku)

- potřeba identifikace s prací (potřeba identifikace s prací, potřeba úspěchu a zpětné vazby)
- potřeba možnosti postupu a růstu a aktivního nabízení těchto možností (potřeba možnosti dodělat si osvědčení, potřeba motivace ke zvyšování spolehlivosti, potřeba vedení k plánování, potřeba možnosti postupu a růstu i přes nevázanost, potřeba úspěchu a zpětné vazby, potřeba aktivního nabízení možností rozvoje, potřeba informovanosti, potřeba odpovědnosti za komunikaci)

2.7 Zmapování současné nabídky

Jak plyne z šetření i z jiných zdrojů (Herzog, 2013) a rozhovorů, možností jakkoli podporovaného zaměstnání pro rizikové skupiny mládeže není mnoho. V samotné Praze jsem narazil na pět programů: Café Therapy, Kavárna Plechárna, Restart Shop, Dismas kavárna bez předsudků a košíkářská dílna Košára. Po celé republice jich je o něco více, z aktivit pod hlavičkou České asociace streetwork například šicí dílna Šance pro tebe v Chrudimi, stěhovací servis Čáp v Bruntále, značka oblečení Gypsy MaMa a obchod Restart v Brně a kavárnu s cyklodílnou Bajkazyl v Brně.

Všechny tyto organizace poskytují tréninková pracovní místa lidem z různě sociálně znevýhodněných skupin. Zpravidla odpovídají na mnohé z potřeb, formulovaných v tomto textu. Respondenti z řad tréninkových zaměstnanců – Therapy, Plechárna a Restart shop – si zvláště pochvalovali dobrou vztahovou atmosféru. Rovněž jsou v rámci těchto podniků aktivně nabízeny možnosti rozvoje, poskytují srozumitelné prostředí a možnost identifikace s prací (ve dvou případech respondenti vyloženě uváděli, že si k dané profesi – kavárnictví – našli cestu až tady, ale že je to začíná oslovovat a bavit). I potřeba nízkého prahu je z mnoha pohledů naplněna, hlavně nekladení překážek kvůli věku, vzdělání, barvě pleti, zápisu v rejstříku trestů apod. V rámci tréninkového pracovního místa je ale od klienta-zaměstnance požadovaná přesná docházka a pravidelné fungování (vzhledem k tomu, že se většinou jedná o kavárny a obchody, je to zcela pochopitelné), i když je přihlíženo k jeho individuálním nedostatkům a potřebám. Tudíž mají jeden z prahů (práh časové pravidelnosti) nastavený od

začátku vysoko. Rovněž všechny fungují (opět pochopitelné z povahy činnosti samotné) na principu hodinové mzdy, čím podle mého názoru méně naplňují potřebu vidět výsledky vlastní práce a poznávat realistické vztahy mezi prací a ohodnocením.

Specifickým modelem zaměstnávání jsou tzv. Street papers, v České Republice konkrétně Nový Prostor. Jde o časopis, vydávaný z.ú. Nový Prostor, který tento svým klientům, lidem bez domova či v jiné obtížné životní situaci, prodává. Ti pak mají možnost prodávat ho dále za dvounásobnou cenu. V tomto případě se jedná o službu velmi nízkoprahovou, na prodej nejsou kladeny téměř žádné podmínky, první tři časopisy dokonce dostává klient zdarma, aby mohl začít prodávat i bez vstupního vkladu. Sice jsou kladeny určité podmínky na pracovní dobu, jsou ale velmi volné a individuálně nastavitelné. Nabízí i srozumitelné prostředí (včetně přímé vázanosti ohodnocení na pracovní výkon) a dobré vztahy (jak v rámci organizace, tak rozvoj vztahovosti přímo na ulici skrze komunikaci se zákazníky). Proti definovaným potřebám nejvíce zaostává v oblasti možností postupu a růstu, které nabízí pouze jako pracovní poradenství mimo samotný prodej časopisů.

Další, asi největší, skupinou zaměstnavatelů, kteří s touto cílovou skupinou pracují, jsou agentury sprostředkující brigády a jednotliví podnikatelé v oblasti stavebnictví, stěhování a jiných, kde je potřebná nekvalifikovaná manuální pracovní síla. V této oblasti často (podle slov respondentů šetření) není problém sehnat jednorázovou brigádu a vydělat si rychle peníze. Rovněž se u těchto prací obvykle nedbá na trestní rejstřík, vzdělání a jiná potenciální omezení. Splňují proto dostatečně potřebu nízkého prahu, většinou to tam ale končí. Dobré vztahy a individuální přístup, či možnosti rozvoje a jejich aktivní nabízení v těchto pracech nefigurují, o předvídatelnost a srozumitelnost se nikdo příliš nestará a na identifikaci s prací vedení nezáleží. Všechny tyto nedostatky spadají na vrub faktu, že jde o krátkodobé brigády, které jsou pro zaměstnavatele při zcela nekvalifikované a ještě k tomu i nárazové práci výhodnější než zaměstnanecký poměr.

Poslední službou, která stojí za zmínku, je pracovní poradenství, jež poskytuje většina sociálních služeb, od NZDM a terénních programů přes domovy na půli cesty a organizace věnující se dětem z ústavní výchovy, organizace věnující se drogové scéně a jiné. Z vlastního doslechu vím o pracovním programu organizací Sananim, Letní Dům, Sámovka, ČAS a v popisu práce to má i každé NZDM. Tam se jedná o podporu (vědomostní, emoční,

sociální, atd.) klientů v hledání a udržení místa na otevřeném pracovním trhu a podporu zaměstnavatelů při zaměstnávání rizikových lidí. Jde určitě o užitečnou službu, která mladým lidem pomáhá naplnit požadavky pracovního trhu, a tak je integrovat. Vzhledem k nemožnosti učení zážitkem (nejde o práci jako takovou) není ale sama o sobě, podle mého názoru, efektivní v doplňování návyků, schopností a postojů nutných k uplatnění na pracovním trhu.

Z uvedeného je vidět, že mnohé z potřeb, zjištěných v předchozích částech této práce, lze na současném pracovním trhu naplnit. Nenalezl jsem ale nabídku práce, která by naplňovala alespoň do jisté míry všechny z nich. Konkrétně jde nejvíce o přátelské prostředí s individuálním přístupem a zaměřením na rozvoj a postup v kombinaci s nízkým prahem v co možná nejvíce směrech. Zpravidla je přítomno buď jedno, nebo druhé. Moje práce se proto tyto dva aspekty snaží v následujících kapitolách spojit v modelu nízkoprahové řemeslné dílny.

3 Sociální podnikání

V této kapitole vymezím pojem sociálního podnikání, jeho základní myšlenky i způsoby financování, a popsané vztáhnou k níže navrhovanému modelu zaměstnávání, o kterém pojednám v dalších kapitolách.

3.1 Základní cíle a principy

Sociální podnik je takový ekonomický subjekt, který kromě ekonomických cílů (tvorba zisku) má i cíle jiné, společensky prospěšné neboli sociální. Mezi tyto cíle může patřit zaměstnávání osob tak či onak znevýhodněných na trhu práce, podpora místní komunity, ekologické využití jinak opomíjených zdrojů, podpora vzdělanosti a demokracie, generování zisku na podporu aktivit jiné (mateřské) neziskové organizace a podobně. Existuje více vymezení sociálního podniku, které se v jednotlivostech liší (Praszkie, Nowak, 2012, str. 9 – 13). Zjednodušeně ale lze říci, že aby šlo o sociální podnik, musí v něm být zastoupeny obě složky – jak ta ekonomická, tak ta sociální.

Na sociální podnikání se dále lze dívat ze dvou pohledů. Ten první, reprezentovaný Manuálem (Kurková, Francová, 2012), si pracovně označím jako „malé sociální podnikání“, ten druhý, reprezentovaný publikací Social Entrepreneurship (Praszkie, Nowak, 2012) jako „velké sociální podnikání“. U „malého“ jde v první řadě o podnikání, tedy o nabídku nějakého produktu na trh a tím o finanční zisk. Aby byl podnik označen sociálním, musí vycházet z odlišného (pro-sociálního) hodnotového žebříčku zakladatelů, většinu zisku vracet na společensky prospěšné cíle a úžeji než je běžné spolupracovat jak se zaměstnanci (často, ale ne nutně, znevýhodněnými) tak i s místní komunitou (Kurková, Francová, 2012, str. 7). Jeho ambicí je obstát na existujícím trhu, nabídnout nějaký produkt, který obstojí v konkurenci „klasických podnikatelů“ a tak se, podobně jako klasický podnik, uživit.

Specificky v českém prostředí se podle Šťastné (in FSP, 2012) nejvíce prosadil model „klasické“ firmy zaměstnávající znevýhodněné osoby, v zahraničí označovaný jako WISE

(Work Integration Social Enterprise), který u nás splynul s pojmem sociální firma, na úkor všech ostatních možností. Standardy podle Šťastné (2012) určují pro sociální firmu jednak podíl zaměstnanců ze znevýhodněné skupiny (25% – 55% v propočtu na úvazky) a jednak podmínku, že „*minimálně 50% příjmů zajišťuje vlastní produkci (...). Případné další zdroje (...) jsou doplněním příjmů, vyrovnávající znevýhodnění firmy plynucí ze zaměstnávání znevýhodněných osob.*“ (str. 35). Příkladem takové sociální firmy, tedy v mém pracovním označení „malého“ sociálního podniku může být sociální podnik DOBROTY S PŘÍBĚHEM, ze Slapů nad Vltavou, který vyrábí nakládané hermelíny a jiné podobné pochutiny a zaměstnává k tomu lidi s fyzickým postižením (<http://www.dobrotyspribehem.cz>).

„Velké“ sociální podnikání má naopak za cíl „změnit svět“. Chce učinit takové kroky, které při relativně malé vstupní energii uvedou do pohybu procesy, které následně způsobí velké změny. Obrazně řečeno, postrčit společnost jen o kousek, ale takovým směrem, aby se ním dále už chtěla posouvat sama. Praszkiev a Nowak (2012) mluví o inovativních řešeních a novém, dosud neobjeveném pohledu na už známé problémy. Příkladem může být Steve Bigary v USA, jenž ve svojí pobočce restaurace McDonald's zavedl nový, vstřícnější a z dlouhodobého pohledu pro obě strany výhodnější způsob reakce na selhávání sociálně znevýhodněných zaměstnanců. Na případy, kdy se chudí zaměstnanci nedostavili do práce (poruchy aut, nemoci, atd.), reagoval nikoli trestem, ale pomocně a pedagogicky (pomohl situaci vyřešit a zvýšil pravděpodobnost budoucího samostatného řešení). Výsledkem bylo výrazné snížení fluktuace zaměstnanců – výhodné pro zaměstnance i pro firmu. Následně tento model, u něj funkční, ověřený a úspěšný, začal propagovat i pro další pobočky a jiné firmy v okolí, podporovat je v jeho zavádění a vytvořil tak neziskovou organizaci America's Family. Ta se tomuto věnuje a má široké pole působnosti a značné úspěchy (Praszkiev, Nowak, 2012, str. 4 - 8). Jeho model je totiž výhodný pro všechny zúčastněné strany (v tomto případě pro zaměstnavatele i zaměstnance), proto se, opět obrazně řečeno, naznačeným směrem společnost sama posouvá ochotně. Už známým problémem je v tomto případě nedochvilnost a nespolehlivost zaměstnanců a novým pohledem je, že se na ni manažer dívá nikoli jako na prosté vynechání pracovníka, ale jako na edukační možnost.

Mým třetím cílem v této práci (jsem si vědom, že vysokým) je právě takový „velký“ model nalézt a později (už nezávisle na této práci) vyzkoušet a propagovat. Známým

problémem je nezaměstnanost rizikové mládeže, konkrétněji nevýhodnost jejího zaměstnávání pro zaměstnavatele, právě z důvodu výše uváděných nadstandardních potřeb. „Malé“ sociální podnikání by to řešilo zmiňovanými „případnými dalšími zdroji“, můj přístup se to místo toho pokusí, podobně jako Steve Bigary, využít edukativně.

3.2 Modely financování

Jako každý podnik, i ten sociální potřebuje finance. Jednak na začátek, jednak na provoz. Autorky Kurková a Francová (2012) prezentují 5 možností financování podnikání (původně myšlených na začátek, ale použitelných i na provoz):

- Vlastní prostředky – jedná se samozřejmě o ideální případ, pokud je ta možnost.
- Granty – příkladem může být nedávná výzva 03_15_015 operačního programu Zaměstnanost Evropského sociálního fondu s názvem Podpora sociálního podnikání, určena pro vznik nových a rozvoj existujících podnikatelských aktivit v oblasti sociálního podnikání (ESF v ČR). Finanční podpora je většinou poskytována jen v případě splnění určitých podmínek (v tomto konkrétním případě např. požadavek na minimálně 30%-ní zastoupení znevýhodněných zaměstnanců v podniku a jejich minimální úvazek 0,4 (Výzva, 2015, str. 3)).
- Půjčky a úvěry – Tento způsob financování, běžně použitelný u standardního podnikání, se v případě toho sociálního zdá méně výhodným, vzhledem k nutnosti vyšších tržeb z provozu pro splácení splátek. To může mít za následek neúměrné upřednostnění ekonomické složky podniku vůči složce sociální. Úvěrové financování je vhodné zejména pro podniky prvního, „malého“, typu sociálního podnikání s nadprůměrným a inovativním nápadem na produkt(y), který je schopen vyvážit konkurenční nevýhodu plynoucí ze sociální složky sociálního podnikání.
- příspěvky ze zákona o zaměstnanosti – vhodný zdroj, ale je využitelný pouze při zaměstnávání osob se zdravotním postižením, tudíž pro tuto práci bezpředmětný.

- jiné zdroje – zde jsou možné například sponzorské dary firem, tzv. crowdfunding a jiné formy získávání peněz.

3.3 Aplikace sociálního podnikání na zaměstnávání rizikové mládeže

Pro navrhovaný obecný model zaměstnávání této cílové skupiny není konkrétní zdroj financí pro začátek rozhodující. Pro můj konkrétní případ lze počítat s určitým množstvím vlastních prostředků, pro zbytek, pokud bude potřeba, bych raději využíval jiné zdroje než granty (z důvodu politického přesvědčení, které ale není předmětem této práce). Považuji za smysluplné a důležité, aby si zaměstnávání rizikové mládeže vydělávalo na provoz samostatně, tedy aby nepotřebovalo další externí zdroje na provoz, pouze na případné rozvojové investice. Jde hned o tři důvody. Prvním je obecná preference těch sociálních podniků, které jsou schopny financovat vlastní provoz z vlastních tržeb. To poukazuje jednak na úspěšnost manažmentu a jednak to zbavuje daný podnik závislosti na veřejných zdrojích či soukromých dárcích. Jelikož oba tyto zdroje nejsou dostatečně předvídatelné, závislost na nich neumožňuje podniku dostatečnou možnost dlouhodobého plánování, ani jistotu dalšího fungování. Jistota a spolehlivost jsou pro rizikovou mládež důležité pojmy (viz předchozí kapitoly). Aby jim je podnik mohl ve svém poli působnosti poskytnout, měl by tedy, podle mého názoru, být nastaven tak, aby byl schopen hospodařit vyrovnaně a svůj provoz pokrýt ze svých tržeb.

Druhým důvodem je kontakt rizikové mládeže s realitou. Jak bylo zmíněno v teorii i v šetření, představy rizikových mladých lidí (nejen) o finančním světě jsou často značně zkreslené. Někteří mívají často přehnané představy o hodnotě vlastní práce, jiní jsou na druhé straně ochotni dělat práci podstatně levněji, než by odpovídalo jejich schopnostem. Proto je pro ně přínosné prostředí, kde vidí co nejjednoznačněji přesnou hodnotu vlastní práce, včetně toho, kolik dokáže vydělat. Tento jasný obraz by externí zdroje mohly rozostřovat.

Třetím důvodem je vlastní sebeobraz těchto mladých lidí. Děti z ústavní výchovy či děti, které byly jinak předmětem státní péče, jsou zvyklé na existenci lidí, které platí stát (případně nezisková organizace s příjmy jak ze státu, tak od soukromých dárců) a jejichž

zaměstnáním je péče o ně. Kromě všeho pozitivního, co tito pracovníci těmto dětem přinášejí, zprostředkuje tento stav dětem jednu informaci. Zájmem státu, který vnímají jako neosobní kolos, neznají ho a nemůžou se o něj nijak moc přičinit, je, abych já se měl dobře, případně abych se vyvíjel nějakým konkrétním směrem, který si někdo druhý určil. Toto se děje mnohdy i proti vůli samotných dětí. Dle mého názoru to vede k pasivitě a k neangažovanosti (jde o názor, jehož potvrzení či vyvrácení by vyžadovalo delší diskuzi mimo rozsah této práce, ale moje praxe ho spíše potvrzuje a při tvorbě modelu z něj vycházím). V podniku, kde neexistují jiné zdroje než vlastní tržby, je možnost jasněji vidět důsledky svého jednání. V případě, že mladý člověk podává nižší výkon, vidí přesně, kde chybí to, co nedokončil. Může jít o snížení jejich vlastního zisku z práce, ale i zisků dalších konkrétních osob, či omezení dalších aktivit podniku, které bude či nebude možné financovat. Všechny tyto důsledky je možno, opět podle mého, zatím neověřeného, názoru, motivovat k seberozvoji a k větší svědomitosti.

Výše byly zmíněny dvě složky sociálního podnikání – ekonomická a sociální. Podstatnou roli v tvorbě a vedení sociální firmy hraje právě jejich vyvažování. Pokud plně převládne ekonomická složka, jde o firmu, jejíž hlavním úkolem je generovat zisk. Pokud naopak plně převládne složka sociální, jde o sociální instituci, jejíž cílem je zlepšování sociální situace klienta bez ohledu na tržby, které to jí samotné přinese. Aby se mohlo jednat o sociální podnik, který plně financuje svůj provoz ze svých tržeb a zároveň zlepšuje sociální situaci cílové skupiny, musí se tyto dvě složky pečlivě vyvažovat už v procesu modelování budoucího sociálního podniku. Právě to bude jednou z hlavních náplní následujících dvou kapitol.

4 Obecná doporučení k zaměstnávání rizikové mládeže

V předchozích částech práce jsem vydefinoval pět základních potřeb rizikových mladých lidí v pracovním procesu. V následujících částech se na základě těchto potřeb pokusím navrhnout, jak by měl vypadat podnik zaměstnávající rizikové mladé lidi. Zároveň se pokusím nastínit, jaká rizika vzhledem k ekonomické složce podniku to-teré nastavení může přinášet a přijít s návrhy, jak tato rizika odvracet, vyvažovat a případně i edukativně využívat. To vše jednak představím obecně (4. kapitola) a jednak vztáhnou ke konkrétnímu modelu nízkoprahové truhlářské dílny, který má být výsledkem této práce (5. kapitola).

Terminologická poznámka na úvod: Bylo by sice přesnější používat pro rizikového mladého člověka, který se snaží pracovní uplatnit, pojmenování zaměstnanec či dokonce potenciální zaměstnanec, v následujícím textu ho ale budu pro jednoduchost nazývat klientem. Tím ho odliším od lidí, kteří v daném podniku budou pracovat trvale, ať už řemeslně, sociálně, administrativně, obchodně či manažersky, a nepatří do skupiny rizikové mládeže – ty budu nazývat pracovníky.

4.1 Potřeba nízkého prahu

Potřeba nízkého prahu vyjadřuje, že se dané zaměstnání snaží omezit co možná nejvíce potenciálních bariér, které by mohly klientovi bránit v jejím navštěvování. Zmíněny už byly bariéry faktické, jako jsou nízké vzdělání, záznam v rejstříku trestů a příslušnost k jakékoli menšinové skupině. U těch je jednoznačné, že navrhovaný model je jednoduše neklade. Rizika, které to může přinášet, jsou jednak nižší pracovní výkonnost klientů a jednak (např. vzhledem k rejstříku trestů) vyšší pravděpodobnost konfliktů a krádeží na pracovišti. Nižší výkonnost částečně řeší úkolová mzda a plné rozdělení nákladů (viz níže). S konflikty je nutné počítat při tvorbě pravidel, vytvořit dobrý systém jejich řešení a neustále ho aktualizovat a vylepšovat na poradách. Krádežím lze do jisté míry předcházet dobrými bezpečnostními opatřeními (v případě řemeslné dílny jde hlavně o uzamykatelné skřínky pro osobní věci klientů a dobrý, ideálně písemný, přehled o veškerém nářadí).

Další součástí nízkoprahového nastavení je možnost vrátit se i přes minulá pochybení (tedy potřeba otevřených dveří). To samozřejmě neznamená možnost vstupu kdykoli a za jakýchkoli podmínek. Například člověka pod vlivem omamných látek není ani bezpečné, ani zákonné, ani pedagogické zaměstnávat. Rovněž klient aktuálně agresivní (na spolupracovníka, na věci, na vedení, na sebe) může v daném momentě spíše uškodit celému podniku i jednotlivým přítomným (včetně sebe). Proto je potřeba mít možnost daného klienta vykázat, nikoli však natrvalo (jak by tomu pravděpodobně bylo v „klasické“ práci nejpozději po třetím incidentu tohoto typu). Nejčastěji by mělo stačit vykázání na jeden den, v ojedinělých případech na déle nebo do splnění nějaké podmínky. Toto otevřené nastavení by, kromě toho, že je, mělo být co nejjednoznačněji komunikováno během veškerého kontaktu s klienty včetně průběhu samotného vykázání. Je samozřejmě možné, že se během provozu objeví klient, jehož pobyt v navrhovaném podniku nebude dlouhodobě udržitelný (opakované podvody, agrese a podobně). V takovém případě je možné například stanovit delší dobu vykázání (NZDM používají při největších porušeních řádu dobu půl roku), či vytvořit speciální podmínky na pracovišti, při kterých by opakování starých problémů nehrozilo (samostatná místnost, bez kolegů, bez jiného nářadí, než právě používá, vstup se zálohou, apod.). Rovněž může hrozit přílišné zahlcení pracovníků nutností disciplinování klientů. Proto lze stanovit i možnost nepřijmout aktuálně klienta z kapacitních důvodů (a toto rozhodovat individuálně podle klienta, protože různí klienti vyžadují různou míru pozornosti – zabírají různou kapacitu).

K nízkoprahové filosofii patří i co nejmenší donucování. Možnost plné kontroly nad vlastní pracovní dobou a náplní práce nebývá v zaměstnání zvykem a ve většině případů není ani možná vzhledem k provozním možnostem podniku. V následujícím modelu řemeslné dílny se o ni ale pokusím (vycházím při tom spíše z modelu živnostníka, než zaměstnance), protože věřím, že mnozí z rizikových mladých lidí neúspěšných na trhu práce narážejí právě v této oblasti. Aby bylo pro mladého člověka (zvláště toho, který ještě není nucen se sám plně živit a pracovní trh zatím spíše zkoumá) co nejjednodušší do této práce přijít, měla by být otevřená podobným stylem jako NZDM, tedy tak, že klient může přijít i odejít kdykoli chce. V podniku pak vždy bude nabídka konkrétních prací, ze kterých si klient může vybrat tu, do které se pustí. Jednotlivé práce budou přímo ohodnoceny (jedná se tedy o úkolovou mzdu) a po dokončení jedné se může klient opět rozhodnout, jestli se pustí do další, případně do které

z nabízených. Toto kromě naplnění potřeby nízkého prahu, co do časového a činnostního rozložení práce, poskytuje i jasnou provázanost mezi odvedenou prací a utrženou mzdou. Tím toto nastavení koriguje několikrát výše zmiňované nereálné představy o hodnotě vlastní práce a zakotvuje je v realitě (aby šlo opravdu o realitu, je nutné kvalitní rozdělení zisku na jednotlivé pracovní položky, k tomu se ale dostanu později). Zároveň přenáší riziko jak časové, tak výkonové nespolehlivosti přímo na klienty. To jednak ochraňuje ekonomickou rovinu podniku a na druhé straně to pomáhá klientům k větší zodpovědnosti, vzhledem k jednoznačným praktickým dopadům svého (zodpovědného i nezodpovědného) jednání – jde o výše zmiňované učení zážitkem. Tento přístup samozřejmě není možný ve všech odvětvích, domnívám se ale, že pro řemeslnou výrobu je vhodný. Zjevným rizikem tohoto přístupu přesto zůstává neschopnost podniku vedeného pouze takto obstát v konkurenci proto, že není schopen zaručit žádné dodací lhůty svých výrobků. Odpovědí na toto riziko pak musí být přítomnost stálých pracovníků v podniku – v rozumně vyváženém poměru k takto otevřeným místům. Vyvážení tohoto poměru je otázkou praktického vyzkoušení, jako vodítko ale může posloužit pražská Café Therapy, kavárna zaměstnávající lidi s drogovou minulostí nebo se záznamem v rejstříku trestů. Ta je, podle slov vedení, dlouhodobě schopna ufinancovat svůj vlastní provoz z tržeb. Za ideální poměr stálých pracovníků bez nutnosti zvýšené podpory k těm, kteří pracují v rámci projektu začleňování ohrožených osob na pracovní trh považují 7:3, reálně se pohybují kolem 5:4. Odhaduju, že v řemeslné dílně by ideální poměry byly zhruba podobné. Místo tréninkových zaměstnanců by ale šlo o otevřená místa, tedy kapacitu zaměstnat někoho takto nízkoprahově (konkrétních klientů by se tam mohlo střídát i více). Předpokládám ale existenci více než dvou možností spolupráce (plně nízkoprahový klient a plně „vysokoprahový“ zaměstnanec), k čemuž se dostanu v podkapitole 4.5.

Další potřebou v rámci nízkoprahového nastavení je to, že by v navrhovaném podniku pracovali lidi, kteří nemají ani školu, ani zkušenosti s daným řemeslem. Z vlastní zkušenosti vím, že pod vedením člověka znalého věci je i „učeň“ bez předchozích zkušeností schopen vykonávat mnohé z jednotlivých činností v truhlářské i tesařské výrobě a ve stavebnictví. O jiných řemeslech nevím, ale předpokládám, že i tam se najdou činnosti, které lze dělat s minimální kvalifikací. Těžším úkolem pak je celý postup naplánovat, vymyslet a rozdělit na jednotlivé činnosti, ty rozdat jednotlivým klientům i s vysvětlením, dohlídnout na jejich

provedení a výrobek poté zkompletovat. Klienti by v ideálním případě měli mít na jedné straně možnost vykonávat konkrétní, jednoduché, zadané činnosti. Tím si budou moci, kdykoli to budou potřebovat, vydělat aktuálně peníze. Zároveň by měli mít možnost být přítomni i těm složitějším činnostem, učit se jim a dostat možnost si je zkusit, aby se případně mohli časem posunout k samostatnějšímu fungování. Ve všech činnostech by měli mít možnost využít podporu zkušenějšího pracovníka a také možnost setrvat u jednodušší činnosti či se k ní vrátit, když jim ta složitější bude dělat problémy. Toto klade zvýšené nároky na už zmiňované pracovníky. Je od nich, kromě odbornosti a kvalitní práce, vyžadováno i pedagogické působení, podpora a v neposlední řadě zvýšené časové investice do klientů. Toto je a zůstane ekonomickou nevýhodou takového modelu, byť to lze zohlednit v rozdělení zisku (viz níže), aby se to co nejméně stávalo finanční nevýhodou samotných trvalých pracovníků. Kompenzovat ji musí například snížení provozních nákladů (vlastní nemovitost, nikoli pronájem; lokální dodavatel materiálu, se kterým si lze domluvit individuální ceny, vlastní zdroj energií, apod.), případně to lze marketingově využít ke kompenzaci vyšší cenou. Příkladem takového využití je projekt smysluplná káva z.ú. Green Doors, v rámci něhož lze v různých pražských kavárnách zakoupit kávu (či jakýkoli jiný kavárenský produkt) „se smyslem“, tedy za o 15 korun vyšší cenu. Těchto 15 korun je pak použito na sociální rehabilitaci klientů z.ú. Green Doors. Kupující tak dobrovolně připlácí nějakou část sumy za výrobek s vědomím, že tato část jde na sociální účely. Ideální kompenzací je kombinace více z uvedených možností.

4.2 Potřeba dobrého vztahového zázemí

Vzhledem ke vztahům je asi nejdůležitější výběr a zaškolení stálých pracovníků navrhovaného podniku. Kromě toho, že musí být schopní řemeslníci v daném oboru, musí být i znalí problematiky rizikové mládeže a také potřebují určitou sadu osobnostních charakteristik. Mezi ně patří nediskriminační a otevřené nastavení, pedagogické schopnosti, trpělivost, přímost, pevnost a důslednost. Toto rozhodně nejsou nízké požadavky, proto je opravdu potřeba věnovat výběru pracovníků velkou pozornost, bude na něm stát celý podnik

(a budou to mít náročnější, než jejich kolegové ze standardních podniků). Při větší dílně je pak možnost mít některé pracovníky více zaměřené na samotné řemeslo a jiné více zaměřené na záležitosti vztahů, pravidel atd. Z důvodu potřeby bližších vztahů a individuálního přístupu ale příliš velké dílny nejsou žádoucí, spíše by pak mělo smysl vytvořit více menších dílen se sdíleným administrativním zázemím, marketingem a prodejem, případně i se sdílenými pracovníky zaměřenými na vztahy a pravidla.

Co se vzdělání a zaškolení týče, ideální by samozřejmě byli pracovníci s humanitním vzděláním (psychologie, sociální práce apod.) kromě řemeslného, případně ještě sebezkušenostním výcvikem, to ale není realistické. Realistické je v rámci vstupních investic udělat pro budoucí pracovníky s truhlářským vzděláním kurz práce s rizikovou mládeží, zaměřený na komunikaci (s důrazem na odpovědnost za ni), práci s pravidly, řešení konfliktů a učení zážitkem. Druhou možností je nějaký rychlejší kurz truhlářství pro už „hotové“ sociální pracovníky. Nejlepší možností je kombinace obou.

Dále by pro vytvoření a udržení dobrých vztahů v kolektivu byly prospěšné občasné volnočasové, tzv. team-buildingové akce, jichž by se zúčastňovali jak pracovníci, tak klienti a potenciální klienti. Ty by mohly, ale nemusely být deklarované jako akce podniku. Dokonce by bylo možná lepší, kdyby u části z nich šlo o standardní volnočasové akce, nabízené rizikové mládeži (přes NZDM, OSPOD, nebo jinak), bez přímé zjevné vazby na samotný podnik. Tím by naplnily výše uváděnou potřebu navázat vztah před samotnou prací a bylo by pak jednodušší motivovat klienty ke spolupráci, když jsme s nimi předtím už rozvíjeli vztah jinak. To opět naráží na ekonomickou otázku, jak to lze zaplatit. Ideální případ je samozřejmě podnik prosperující natolik, že si toto může dovolit z vlastních tržeb (když bude, v duchu sociálního podnikání, vracet veškerý zisk zpět do firmy). Další možností je pořádání těchto akcí ve větším měřítku a komerčně s tím, že by pak bylo několik míst v rámci nich nabídnuto pracovníkům i klientům podniku. To v podstatě znamená vytvořit další sociální podnik, jehož nabízenou službou by byly zážitkové akce. To je možnost zajímavá, ale vzdaluje se cílům této práce, proto ji nebudu již dále rozebírat. Jiná možnost je najít externí zdroje (sponzoring, granty, atd.) alespoň na tuto část programu (z vlastní zkušenosti vím, že např. letní tábor pro znevýhodněné děti je projekt, na který není těžké sehnat prostředky), ta ale rozostřuje výše zdůrazňovanou srozumitelnost finančních toků. Poslední možností, kterou zmíním, je

provázanost s nějakou jinou sociální službou, která takové akce pořádá, např. už zmiňované NZDM, OSPODy apod.

K dobrým vztahům patří i srozumitelnost prostředí spolu s férovostí a důsledností pracovníků, o tom ale více v další podkapitole. O potřebě zpětné vazby, hlavně té pozitivní (nikoli však za cenu zamlčování té negativní), pak pojednám v podkapitole o rozvoji. Podstatným, už několikrát zmiňovaným, prvkem je přebírání odpovědnosti za komunikaci. Z výše popsaných důvodů je důležité, aby odpovědnost za komunikaci ležela na pracovnících navrhovaného podniku. V praxi to znamená, že při každém zadání úkolu si musí pracovník aktivně ověřit, jestli mu klient rozumí, při každém konfliktu je to pracovník, který musí dohlédnout, aby byl dořešen a ne aby pouze odezněl, atd. V tomto je mimořádně důležitá i všemožná podpora vedení. Rovněž to znamená vytváření speciálních příležitostí pro klienty i pracovníky, aby přednesli svoje návrhy, připomínky a postřehy. Příkladem je opět Café Therapy, kde probíhá každých 14 dní „skupinové sezení“, kde se všichni můžou vyjádřit k provozu kavárny. To hodnotilo pozitivně jak vedení, tak dotazovaný zaměstnanec. U takových sezení je ale důležitá i atmosféra, která tato sdělení opravdu dovolí (bohužel, i to vím z vlastní, negativní, zkušenosti).

4.3 Potřeba srozumitelného a předvídatelného prostředí

Klíčovým pojmem v tomto ohledu (a vlastně v celé tvorbě modelu podniku) jsou pravidla. Zatímco v NZDM a jiných službách pro rizikovou mládež je žádoucí jistá míra volnosti a nejnížší možný počet pravidel, v zaměstnávání rizikové mládeže, podle mého názoru, platí: čím více situací je pravidly upraveno, tím lépe. To opět neznamená, že je nalinkováno, co přesně má ten který klient v danou chvíli dělat. Nemělo by to znamenat ani „vypnutí“ kreativity. Znamená to spíše, že většina toho, co se stane, je předvídatelná a srozumitelná, což umožňuje snadnější orientaci klienta v sociálním terénu, i snadnější ekonomickou ochranu podniku. Existuje hned několik podskupin pravidel, které navrhovaný podnik potřebuje: organizační struktura podniku, práva a povinnosti klientů i pracovníků a možnosti činností, důsledky porušení pravidel (sankce), přesná pravidla pro odměňování,

metody postupu na „vyšší stupně zaměstnání“, speciálního odměňování a dalších extra aktivit, pravidla ohledně vzdělávání a osvědčení.

Ideální stav je, když významu všech těchto podskupin pravidel rozumí všichni klienti, kteří s nimi přicházejí do styku (tedy struktura, právům a povinnostem, sankcím a odměňování od začátku všichni, možnostem postupu a vzdělávání až ti, kteří spolupracují dlouhodoběji a chtějí se dále rozvíjet). Stejně důležité je, aby klienti i pracovníci měli možnost se k nim doptávat, vyjadřovat a případně i navrhopvat změny (Šandor, in Kolektiv, 2005), byť hlavní slovo zůstává vedení. Opět zdůrazňuji odpovědnost pracovníků, nikoli klientů, za toto pochopení a možnost vyjadřovat se (viz předchozí podkapitola). Užitečné však je také nechat všechny klienty pravidla podepsat, aby se v případě konfliktu bylo možné odvolávat na jejich souhlas. U všech podskupin pravidel také platí, že čím jsou podány jednodušeji a názorněji, tím lépe. Každé možné a účelné grafické znázornění, tabulka či piktogram je proto vždy plusem (viz odstavec podle Hajny a Kovalčíka (in Dobrá praxe, 2015) v podkapitole 1.2). Důležitým prvkem je, že pravidla musí platit pro všechny stejně (včetně vedení podniku), pokud neexistuje oprávněný důvod na výjimku (důležitým pravidlem je např. to, že na mzdu má nárok jen ten, kdo si danou konkrétní, předem definovanou a ohodnocenou věc opravdu odpracoval. Tady je možné uvažovat o výjimce pro vedení takového podniku, protože jejich práce spočívá mimo jiného právě v řešení nepředvídatelných, a tím pádem předem nedefinovaných, situací). Tato rovnost je důležitá pro pocit férového rozdělení zisku a férového zacházení (viz 2.5), stejně jako pro jednodušší orientaci v sociálním terénu (viz 1.2 a 1.3).

Organizační struktura obnáší rozdělení zodpovědnosti na pracovišti, tedy kdo o čem rozhoduje (na místě a poté na poradě). Tak přináší ještě větší srozumitelnost prostředí, než pouhé definování pravidel, bez zodpovědných osob. Práva klientů a možnosti činností definují nabídku práce a postup nutný k jejímu vykonání. Rovněž poukazují na možnost vyjádření se k chodu podniku a další práva všech zúčastněných. Jejich hlavním cílem je rovněž srozumitelnost prostředí.

Povinnosti a sankce definují vyžadované a naopak nežádoucí činnosti a následky jejich opomenutí či naopak konání přes zákaz. Měly by předvídat co nejvíce možných problémů a reagovat na ně. Určitě je nutno přesně zpracovat už zmiňované příchody pod vlivem

návykových látek, konflikty a agresí, ale i případné škody na materiálech a majetku podniku. Jelikož předvídat všechno není možné, lze je průběžně doplňovat. Prvním následkem jakéhokoli pochybení je pokus odstranit jeho následky. Při úkolové mzdě to automaticky obnáší, že se tak děje na vlastní časové náklady. Pokud je to možné, je ideální, aby se ten, kdo pochybil, podílel i finančně. Je ale nutné vyvážit možnou ztrátu motivace při velké chybě hned na začátku – například pojištěním, jde-li to. V případě nemožnosti či neochoty toto odstranit i v případě častého opakování lze uvažovat o alternativních sankcích. Sankce by měly být, z důvodů zmiňovaných v podkapitole 2.5, nefatální, tedy podle možnosti by nikdy nemělo nastat úplné a nezvratné vyloučení určitého klienta z podniku.

Přesná pravidla pro odměňování stanovují přesné toky peněz z každého výrobku. Měly by obsahovat skutečně veškeré potřebné náklady podniku (materiál, nemovitost a energie, návrh výrobku, konzultace návrhu se zákazníkem, rozčlenění návrhu na jednotlivé pracovní úkony, tyto pracovní úkony samotné, vedení nezkušených klientů při nich, kompletaci a případnou montáž, administrativní náklady, náklady na marketing a prodej, náklady na team-buildingové aktivity, atd.) včetně rezervy a být co nejpresněji rozděleny. Toto přesné, čitelné a všem předem známé rozdělení zabezpečí, pokud bude dobře nastavené, ekonomickou ochranu podniku. Po předchozím vysvětlení a s možností vyzkoušet si kteroukoli část pracovního procesu zabezpečí i už zmiňovaný pocit férového rozdělení zisku pro všechny zúčastněné – klienty i pracovníky.

Metody postupu na „vyšší stupně zaměstnání“ nabízejí další formy zaměstnávání. Tyto mají větší možnosti výdělků i vyšší odpovědnost, neboli „vyšší práh“ a jsou míněny jako postupný přechod od úplně nízkoprahového zaměstnávání, jak je popsáno v podkapitole 4.1, až na „klasický“ otevřený trh práce. Další extra aktivity jsou převážně porady, už zmiňované aktivity team-buildingového charakteru a další činnosti, které nesouvisí přímo s výrobou a prodejem, za něž ale pracovníkům i klientům může náležet speciální odměna (minimálně proto, aby byli motivováni je využívat – tato odměna může a nemusí být finanční – například možnost vést druhé může být podmíněna zážitkovým kurzem, apod.). Pravidla ohledně vzdělávání a osvědčení definují za jakých podmínek je možné získávat různá další osvědčení skrze tuto práci. Více k „vyšším stupňům zaměstnání“ a ke vzdělávání v podkapitole 4.5.

4.4 Potřeba identifikace s prací

Pro lepší identifikaci s prací je užitečné, aby si klient mohl mezi pracemi do určité míry vybírat. To vyžaduje jednak širší záběr jednoho řemesla (např. při truhlářství nemít dílnu specializovanou na kuchyně, ale dělat vše od drobných dekoračních dřevěných předmětů až po masivní nábytek a dřevěné konstrukční prvky), jednak možná i kombinaci více řemesel. To samozřejmě ztěžuje jak samotné zakládání (větší nároky na prostory a lidi), tak provoz (hlavně marketing a prodej je jednodušší při konkrétnější nabídce) takového podniku. Jako marketingovou protiváhu lze použít už zmiňovanou smysluplnost tréninkového zaměstnávání mladých, jako ekonomickou právě vstupní zdroje, získané podle podkapitoly 3.2, využitě mimo jiného na snížení pravidelných provozních nákladů.

Identifikace s prací je podle mého názoru vyšší na jedné straně díky samotnému řemeslu (přesně vidím, co je výsledkem mé práce) a na straně druhé díky lokálnímu zaměření. Lokální zaměření je jedním z principů sociálního podnikání (Kurková, Francová, 2012) a znamená, že se daný podnik zaměřuje především na lokální komunitu. To platí jak pro získávání pracovníků, klientů a materiálu, tak pro odběr služeb a výrobků. Výsledkem může být (čím užší lokální zaměření, tím pravděpodobněji) i to, že se výrobce (v našem případě klient) a konzument výrobku (tedy zákazník) osobně znají či alespoň potkávají na ulici a znají z vidění. Takový bližší vztah se zákazníkem umožňuje přesnější přehled o dalším využití výrobku a umožňuje jistou hrdost a zážitek úspěchu, mnohem konkrétnější, než kdyby pouze věděl, že jeho výrobek se prodal ve větším řetězci či jinak neosobně. Šíře lokálního zaměření se odvíjí především od ekonomických ukazatelů (míra produkce, koupěschopnost lokální komunity, atd.), tento zájem hraje pouze roli pozitivního průvodního efektu (tedy podnik si nemůže dovolit kvůli tomu např. omezit svoje marketingové aktivity pouze na jednu vesnici).

Pro identifikaci s prací je důležitá i zpětná vazba, hlavně ta pozitivní. Práce může být, mimo zdroje financí, i zdrojem sebehodnocení, sebeúcty či identity. Právě pro tyto další funkce je důležité zažívat v práci úspěch a být si tohoto úspěchu vědom. K tomu je nejvhodnějším nástrojem právě pozitivní zpětná vazba, případně i ta negativní, pokud je po ní klient podpořen v dalším rozvoji, přes dříve deklarovanou nedostatečnost se přenese a je na to posláze pozitivní zpětnou vazbou upozorněn.

4.5 Potřeba možnosti postupu a růstu a aktivního nabízení těchto možností

Aby mohla být práce i zdrojem naplnění, identity a sebehodnocení, je důležitým pojmem růst. V „klasickém“ zaměstnání jde v první řadě o platový a poziční růst. V podniku navrhovaném pro zaměstnávání rizikové mládeže jde i o rozvoj konkrétních (odborných) i obecných pracovních kompetencí (odpovědnost, dochvilnost, spolehlivost, komunikace v týmu, atd.). Růst umožňuje například možnost různých druhů práce v rámci podniku. Výsledkem by pak bylo zvládnání stále více a více různých řemeslných činností, až k úplnému zvládnutí celého řemesla. Další příležitostí k růstu je možnost pozorovat, a později si i vyzkoušet, marketing, plánovací činnosti – návrh výrobku, jeho rozčlenění na menší části a jednotlivé pracovní úkony, ocenění, atd., účetnictví a prodej. Nakonec by to mohlo vést ke stavu, kdy toho bude klient schopen sám a může se postarat o celý výrobek od návrhu a domluvy se zákazníkem až po kompletaci a prodej. S tím kromě větší míry odpovědnosti a schopností přibude i finanční ohodnocení, protože z tržby z takového výrobku nepůjde adekvátní část na vedení klienta ani na návrh, ale zůstane to celé (kromě provozních nákladů) klientovi.

S růstem souvisí i už několikrát zmiňované „vyšší stupně zaměstnání“. Jedná se o představu, že po úvodní fázi, kdy klient opravdu nízkoprahově dochází, kdy chce, a dělá, co chce (z nabídky jednoduchých činností, kterou mu pracovníci poskytnou), může postoupit do jedné nebo několika dalších fází. V jednotlivých fázích postupně narůstá samostatnost klienta, a tím pádem i paleta činností, které může dělat, a nepotřebuje k nim vedení (tím roste i výdělek, protože část tržby nejde na odborné vedení). Rovněž by měly narůstat i nároky na jeho spolehlivost, dochvilnost a další obecné pracovní návyky. Závěrečnou fází by pak mohlo být buď to, že se bývalý klient stane plným pracovníkem samotného podniku, včetně vedení ostatních klientů, nebo že se stane samostatným živnostníkem či zaměstnancem schopným se zaměstnat v oboru na otevřeném pracovním trhu. Důvodů tohoto postupu je několik. Prvním z nich je právní – zatímco první fázi lze právně ošetřit jako dohodu o provedení práce (DPP), tato je omezená na 300 hodin (nebo práci ekvivalentní 300 hodinám) ročně a když ji klient přesáhne, musí přejít na jinou, obvykle závaznější, formu pracovněprávního vztahu. Druhým důvodem je příprava na otevřený pracovní trh, kde se počítá nejen s odvedenou prací, ale

i s dodržováním režimu a/nebo časového rozvrhu práce. Třetím důvodem je potřeba zážitků úspěchu – postup na „vyšší stupeň zaměstnání“ je dobrým příkladem takového úspěchu. Čtvrtým důvodem je ekonomický zájem podniku, který lépe prosperuje se stabilnějšími pracovněprávními vztahy a zkušenějšími pracovníky, proto se k tomu snaží klienty na začátku dráhy motivovat. Pátým důvodem je potřeba vedení k plánování, kdy na „vyšším stupni zaměstnávání“ jsou úkoly rozsáhlejší (nikoli vybroušení jedné poličky do skříně, ale sestavení celé skříně). Tudíž kromě toho, že jsou výdělky vyšší, jsou i časově dále odsunuté, což klienty učí (relativně přirozeně a nenuceně) dlouhodobějšímu hospodaření s penězi.

Jak už jsem ale zmiňoval, výsledný model, ze kterého vycházím (opět z důvodu politického přesvědčení) je spíše model živnostníka, než zaměstnance. Proto by mělo být možné určitě individuální nastavení vzhledem k vyžadované spolehlivosti a pravidelnosti. Spíše než požadavek každodenní docházky ve stanovenou dobu proto považuji za ideální požadavek dodržování stanovených termínů vyhotovení zadaného výrobku. Další možností je nabízet právě dva různé směry možného vývoje, jeden více směrem ke „klasickému“ zaměstnanci, druhý více směrem k samostatnému živnostníkovi. Jednou z možností nefatálních sankcí by v tomto modelu pak byl přechod zpátky na „nižší stupeň zaměstnání“ po porušení nějakého z pravidel. Tím se zachová pedagogická funkce jasného důsledku klientova konání, ale nedochází k jeho zavrhnutí či k zavření oněch metaforických dveří, klient se může opětovným naplněním požadavků dostat zpátky na původní „stupeň zaměstnání“.

Další potřebou, která spadá do možností postupu a růstu, je potřeba možnosti dodělat si případné osvědčení. Z tohoto ohledu je důležitou institucí Národní soustava kvalifikací. Ta umožňuje udělit osvědčení (ekvivalentní ukončenému vzdělání od dvouletého středního až po vysoké magisterského stupně) člověku, který sice žádnou školu nestudoval, ale prokáže naplnění jednotlivých, přesně určených, kritérií. Tato kritéria jsou definována opravdu hodně podrobně (např. pro uznání úplné profesní kvalifikace „Truhlář“ (kód: 33-56-H/01), ekvivalentní tříletému střednímu vzdělání s výučním listem, je potřeba prokázat dvě profesní kvalifikace – stavební truhlář a truhlář nábytkář – z nichž jedna vyžaduje zvládnutí 14 a jedna 16 odborných způsobilostí a každá z těchto způsobilostí je hodnocena pomocí 2 – 6 hodnotících kritérií). Toto posuzuje oprávněná osoba, status oprávněné osoby přiděluje příslušné ministerstvo. Vzhledem k důležitosti potřeby formálního vzdělání na otevřeném trhu

práce (zvláště tom řemeslném – zaměstnaneckém) by bylo nesmírnou výhodou pro navrhovaný typ podniku mít ve svém týmu jednu, či více, takto oprávněných osob a moci svým klientům (a případně i pracovníkům), v případě skutečného naplnění daných kritérií, poskytnout požadované osvědčení. Kromě jejich následného jednoduššího uplatnění to může působit i motivačně k rozvoji dalších schopností v rámci podniku a k postupu po jednotlivých „stupních zaměstnání“.

U všech těchto možností růstu je důležité, aby pracovníci upozorňovali klienty na jejich přítomnost, motivovali je k jejich využívání a aktivně poukazovali na už dosažené či právě projevované schopnosti, které by k nim mohly vést. Za tímto účelem je možné mít v nějakém veřejném prostoru i grafické znázornění postupu a tabulku s úspěchy a dalšími možnými cestami, pro snazší orientaci a větší motivační potenciál.

5 Konkrétní představa dílny

Po obecném definování odpovědí na jednotlivé potřeby v kapitole 4 se v této části pokusím navrhnout konkrétní nízkoprahovou dílnu, která jim co nejlépe odpovídá.

5.1 Obecné informace

Jedná se o truhlářskou dílnu (výběr na základě osobní preference a zkušenosti), s možností rozšiřování o jiná řemesla po zaběhnutí. Tato dílna funguje co nejvíce na principu úkolové mzdy, z důvodů uvedených v předchozích kapitolách. Aby si toto mohla dovolit, musí, jak už bylo zmíněno v předchozí kapitole, co nejvíce omezit provozní náklady, které nelze jednoduše rozpočítávat mezi jednotlivé výrobky. V tomto se jeví jako dobré řešení (při dostatečném množství vstupních prostředků) nákup nějakého starého vodního mlýna. V jeho prostotách je pak možné provozovat danou dílnu jako vlastník, tedy bez placení nájmu. Zároveň při zprovoznění vodního díla a turbíny je možné z prodeje vyrobené elektrické energie financovat provoz samotné dílny (ve smyslu topení, energií, údržby nemovitosti, daní z nemovitosti, odvozu odpadu a všech dalších položek, které nelze rozpočítat na jednotlivé výrobky). Důležité ovšem je, aby byl daný mlýn umístěn v dosahu alespoň nějaké části cílové skupiny, tedy ideálně přímo v nějakém městě či na jeho okraji.

5.2 Personální obsazení

Pro zachování poměru zkušených truhlářských pracovníků k nízkoprahovým místům je hypotetická dílna dimenzovaná na cca. 10 řemeslných pracovních míst (plus vedení), z nichž minimálně 4 jsou obsazeny truhláři, alespoň ze začátku nepocházejícími ze skupiny rizikové mládeže, schopnými všech částí výrobního procesu (marketing a domluva se zákazníkem, návrh výrobku, přesná výrobní dokumentace, práce na strojích, ruční práce, dokončování a povrchové úpravy, kompletace a montáž), včetně vedení druhých. Těm budu v dalším textu

říkat **mistři**. Ostatní pravidelné (po naplnění úvodní fáze 300 hodin) pracovníky, z řad rizikové mládeže či jinak nezkušených truhlářů, budu nazývat **tovaryši**. Plně nízkoprahové klienty, tedy ty, kteří ještě prvních 300 hodin nenaplnili, budu nazývat **zájemci**. **Vedení dílny** by pak obnášelo následující pracovníky: vedoucí dílny – odpovědný za provoz a porady, pracovní terapeut a metodik – odpovědný za pravidla, postup a růst, řešení konfliktů, atd. vzdělávací referent – odpovědný za osvědčení podle NSK, účetní – odpovědný za finanční toky a vyúčtování, jak pro účely samotného podniku, tak pro orgány finanční a daňové správy, marketingový pracovník – odpovědný za shánění zákazníků, propagaci a prodej.

Podle potřeby by buď více lidí mohlo vykonávat tyto jednotlivé funkce, nebo naopak (pravděpodobněji) by některé funkce byly slučovány. Ideální varianta je, že by tyto funkce byly kombinovány s truhlářskou prací (třeba i na pozici tovaryše), kvůli soudržnému pocitu s klienty (viz 2.5). Rovněž je ideální, když i při ostatních činnostech (účetnictví, marketing, ale i plánování a metodika) mají klienti možnost asistovat. Vzdelávací referent je ten, kdo má výše zmiňované oprávnění uznávat pracovní kvalifikace podle Národní soustavy kvalifikací (je žádoucí i praktické, aby byl zároveň jedním z mistrů). Jeho funkcí je aktivně sledovat a zaznamenávat postup jednotlivých členů v zadaných kritériích a v rámci individuálního plánování to s nimi probírat (pokud je jejich dobrovolným cílem doplnění si formálního vzdělání).

Podle mého, zatím neověřeného, odhadu (vycházejícího z vlastní řemeslné zkušenosti i z osobní konzultace s truhlářem, pracujícím s lidmi s drogovou minulostí) by v případě čtyř mistrů bylo možné nabídnout maximálně dvě místa zcela nízkoprahově pro zájemce, další by se obsazovala až tovaryši, po ukončení fáze zájemce. Rozhodně by nemělo dojít k situaci, kdy jeden mistr vede v práci najednou více než jednoho zájemce či i méně zkušeného tovaryše. Jednak z důvodu vyšší chybovosti nezkušených řemeslníků (ještě znásobené jejich příslušností ke skupině rizikové mládeže), jednak z důvodu potřeby individuálního přístupu a užších vztahů a v neposlední řadě i z důvodu ekonomické efektivity podniku.

5.3 Právní forma

Právní zakotvení navrhované dílny přináší určitá úskalí, protože podle současného pracovního práva v ČR není možné zaměstnávat nikoho pouze na úkolovou mzdu. Přesněji řečeno, toto je možné, ovšem zůstává platit povinnost doplatit rozdíl do minimální hodinové mzdy, a to včetně DPP a DPČ (zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, Část 6., Hlava I, § 111). Důvodem tohoto faktu je ochrana zaměstnanců. Hodinová mzda má samozřejmou logiku v povoláních jako je vrátný, vychovatel, tovární dělník za pásem a podobně, kde do samotného množství práce, které konkrétní zaměstnanec vykoná, vstupuje mnoho faktorů, zaměstnancem samotným v různé míře (často i vůbec) ovlivnitelných. Pro řemeslnou výrobu, kde lze relativně přesně vyčíslit hodnotu práce výrobce z tržby z výrobků (zvláště v případech výše zmíněných minimalizovaných nákladů na provoz), to ale, podle mého názoru, není nutné, naopak to může zkreslovat motivaci klientů a jejich pohled na práci. U živnostníků je naopak samozřejmé, že jsou placeni za výkon (výrobek, atd.), bez ohledu na čas nad ním strávený. Živnostníka ale není možné zaměstnávat, ve smyslu práce závislé. Ta se vyznačuje mimo jiné tím, že je konána na pracovišti zaměstnavatele, na náklady a zodpovědnost zaměstnavatele (zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, Část 1., Hlava I, § 2), tudíž sem práce v truhlářské dílně (která nepatří samotnému klientovi či pracovníkovi) rozhodně spadá.

Právní úprava dohod o provedení práce (DPP) umožňuje podle interpretace některých právníků (například právní poradna HledámPráci.cz) zavedení jakýchsi norem pro hodinový výkon. To umožňuje stanovit množství práce, které zaměstnanec musí splnit pro smlouvenou mzdu, určit jeho časový odhad a podmínit vyplacení naplněním tohoto množství, nikoli odpracováním daného času. Z uvedené interpretace mi ale není jasné, jestli pořád platí nutnost doplatit případný rozdíl do minimální hodinové mzdy, pokud je výkon nižší. DPP je ale, jak už jsem zmiňoval, možná pouze v rozsahu 300 hodin (či výkonového ekvivalentu 300 hodin) ročně, tudíž je vhodná pouze pro první stupeň – pro zájemce (případně pro občasné klienty, kteří tuto mez ročně opravdu nepřekročí). V případě právních nejasností by dokonce bylo možné část času, stráveného prací, ve které zájemce nemá znalosti, definovat jako čas výuky, tudíž ho z doby zaměstnání vyloučit. Přesné pojednání právních důsledků tohoto ale překračuje rozsah této práce. Jako vhodná úprava pro vyšší stupně se jeví podnikatelské

družstvo, ve kterém se, podle předem definovaných pravidel (viz níže), dělí všichni zúčastnění o zisk. Do takového družstva by tedy, pokud by měl zájem o další spolupráci, vstupoval každý zájemce po naplnění oněch 300 hodin DPP. Členstvím by se zavazoval k respektování práv, povinností a zmíněného rozdělení tržeb a k systematickému postupu směrem k vyšším stupňům, podle individuálních možností. Zde vzniká prostor pro tradiční metodu sociální práce – individuální plánování. To by měl na starosti zmiňovaný pracovní terapeut, ve spolupráci se všemi zúčastněnými. Důvodem závazku k rozvoji je co nejplnější využití potenciálu takového podniku, kterým by člověk, jenž tam chce pouze opakovat už naučené a funkční věci, plýtvat. Je to ale na individuálním posouzení, jakou rychlost vývoje od konkrétních klientů vyžadovat a v jakém bodě například uznat, že dalšího vývoje už není schopen – například manuálně zručný, pracovitý a zodpovědný člověk bez prostorové představivosti a s dyskalkulií může být velmi platným pracovníkem v oblasti tvorby jednotlivých dílů, jejich broušení, povrchové úpravy atd., nejspíš ale nikdy nebude schopen sám produkt navrhnout a vytvořit k němu příslušnou dokumentaci. Rovněž je potřeba přihlížet k sociální situaci klienta – například klient, který živí ženu a dvě děti a zároveň splácí dluhy, si leckdy nemůže dovolit věnovat moc času novému druhu činnosti, ze kterého nemá ze začátku dostatečný zisk, ale musí, i přes jednoznačný potenciál k dalšímu růstu, zůstat u jednodušších činností, které už umí dostatečně dobře na to, aby je mohl vykonávat samostatně a relativně rychle tak získal potřebné množství peněz.

Při této právní formě jde o sdílenou odpovědnost. Aby tato v případě větších chyb novějších zájemců či tovaryšů nepadala tak silně na ostatní, je možné zřídit tzv. fond náhrady škod. Tam by se personalizovaně odkládalo určité procento (hrubý odhad 3%) z výdělku každého zúčastněného do nějaké smluvené výše (opět hrubý odhad 15.000,- Kč), a toto by zůstávalo na družstvu pro případ chyby s důsledkem zničení materiálu až do ukončení spolupráce s daným klientem či pracovníkem.

Budova, strojní zařízení a všechny další investiční majetek je buď soukromým majetkem fyzických osob – členů družstva, zdarma poskytnutý družstvu k užívání (pokud se jedná o vlastními prostředky nabytý majetek), nebo majetkem družstva (v případě čerpání darů, grantů apod.). Jednotliví členové družstva jím mohou volně disponovat v rámci cíle činnosti družstva (truhlářská výroba a výuka), nikoli však ho ničit či prodávat bez souhlasu

všech. Veškerý spotřebný majetek (materiál, spotřební prvky v nářadí, atd.) je majetkem družstva.

5.4 Důležité součásti dílny

Pro ideální funkci navrhované dílny jsou v této na viditelném a všem přístupném místě, vedle samotných pravidel dílny, k dispozici tři tabulky (ať už papírové, elektronické, magnetické či jakýkoli jiný funkční model): tabulka volných prací, tabulka schopností a tabulka kritérií podle NSK.

Do tabulky volných prací zadávají mistrové konkrétní práce, které právě potřebují pro svoje aktuální zakázky i s jejich oceněním a požadovaným termínem vyhotovení. Tovaryši a zájemci by si zde z nabídky mohli vybírat práci, kterou chtějí vykonat a poté se, podle stupně svých schopností, pustit do práce buď samostatně, nebo s určitou mírou dopomoci příslušného mistra.

Tabulka schopností je tabulkou se jmény členů a pravidelnějších zájemců ve sloupcích a různými schopnostmi potřebnými v dílně (jednotlivé truhlářské úkony, ale i účetnictví, prodej, marketing, atd.) v řádcích. V jednotlivých políčkách je pak uvedeno nakolik je daný člen (či pravidelnější zájemce) schopen danou činnost vykonávat (možné stupně schopnosti: vůbec, ani s vedením (po vícenásobném nerespektování pravidel (např. BOZP) a jen na přechodnou dobu – hlavně jde o práci se stroji), s vedením (mistr se mu přímo věnuje), s dohledem (mistr je přítomen, ale dělá jinou práci), s kontrolou (mistr jen vysvětlí úkol a zkontroluje výsledek), samostatně (úkol pochopí z dokumentace), může vést druhé). Tabulka kritérií podle NSK je postavena na podobném principu. V této se vyskytuje všech cca. 120 kritérií nutných k naplnění úplné profesní kvalifikace truhlář (případně jiná kritéria k jiné kvalifikaci, pokud k ní vzdělávací referent má oprávnění a lze je v provozu dílny ověřit).

Pro obě výše uvedené tabulky platí, že postup v jednotlivých schopnostech sledují pracovní terapeut a vzdělávací referent (pokud to není jedna osoba), průběžně konzultující s mistry, a při jejich zjevném naplnění je sami označují za naplněné a tovaryše na to

upozorňují. Na žádost tovaryše si můžou ověřit i kritéria, která dosud sami nezpozorovali a rozhodnout o jejich naplnění. Toto, kromě samotného požadovaného výsledku ve formě lepších možností práce a případně osvědčení, působí i jako pozitivní zpětná vazba, kterou z výše uvedeného vidím jako důležitou a prospěšnou. Vzdělávací část je ovšem pouze volitelná, pouze pro ty, co mají zájem i o formální osvědčení podle NSK.

5.5 Průběh pracovního procesu a rozdělení tržby

Vyhotovení každé zakázky obnáší několik oddělených procesů, jak to zobrazuje následující tabulka:

Tabulka 1: rozdělení zakázky

Výroba na zakázku	Výroba na sklad
1a. domluvení zakázky se zákazníkem (10%)	1b. Rozhodnutí, co vyrábět na sklad
2a. hrubý návrh výrobku (10%)	2b. hrubý návrh výrobku (5%)
3a. přesný návrh výrobku včetně rozčlenění na jednotlivé úkony a přidělení cen (15%)	3b. přesný návrh výrobku včetně rozčlenění na jednotlivé úkony a přidělení cen (10%)
4a. určení a nákup materiálu (5%)	4b. nákup materiálu (5%)
5. samotná truhlářská práce v dílně (práce na strojích, ruční, dokončovací) (50%)	
6. zaúčtování (5%)	
7a. balení a doprava k zákazníkovi	7b. kompletace
8a. montáž u zákazníka	8b. prodej (20%)

Zatímco standardní truhlář v podstatě (podle mojí zkušenosti) počítá náklady pouze s body 4, 5, 7 a 8 a na ostatní v nich musí najít rezervu (stejně všechny dělá on sám), v tomto modelu záměrně zahrnuji i ty ostatní, pro co nejpřesnější přehled o finančních tocích. Těmto jednotlivým krokům je pak potřeba přiřadit konkrétní, předem známé procento z utržené částky za daný výrobek (tedy za jeho cenu s odečtením nákladů na materiál a daní) – hrubý nástřel je v tabulce – body 7a, 8a a 7b jsou obsaženy v bodu 5. Při opakované výrobě na sklad podle už existujícího návrhu se menší část peněz za hrubý návrh, přesný návrh i specifikaci

materiálu (1%, 1% a 1% místo 5%, 10% a 5%), přiznává původnímu navrhovateli, zatímco ta zbylá se přidává k truhlářské práci. Všechny tyto podíly lze po domluvě s vedením upravit při hodně specifických zakázkách (u hodně uměleckých bude např. hodnotnější hrubý návrh, u rozsáhlé, členité, ale v podstatě jednoduché skříně zase samotná práce).

Rozdělení ceny za samotnou práci mezi jednotlivé úkony provádí mistr (nebo odhadující tovaryš s mistrovým dohledem) v rámci přesného návrhu a je pro každý výrobek individuální, známé před započítáním výroby (v případě sériové výroby se může v průběhu měnit od odhadu ke skutečnému rozložení). Mělo by kromě odhadovaného času, potřebného na dané úkony, zohledňovat i jejich náročnost (odhadovaná hodina jednoduchého ručního broušení by neměla vydělat stejně jako odhadovaná hodina odborné práce na strojích).

Za každý z výrobků je zodpovědný příslušný mistr, ten rozhoduje o všem, co se týká vyhotovení daného výrobku – od návrhu a ceny (případně ve spolupráci s marketingovým pracovníkem) po jednotlivé úkony a jejich provedení. Mistr je povinen v určitém procentu zakázek nejdříve nabídnout úkony pro tovaryše a zájemce, až při nezájmu (či blížícím se termínu) je může vykonávat sám. Toto určité procento je potřeba vyladit, aby byla dílna ekonomicky stabilní (pro mistra i pro dílnu je vždy alespoň mírně rentabilnější, když pracuje mistr samostatně), ale zachovala si svůj sociální význam a dle možností uspokojila poptávku cílové skupiny. Můj hrubý odhad je 40% – dva dny v týdnu je více lektorem, tři dny samostatným truhlářem.

Jak už jsem zmiňoval při představení tabulky schopností, při každé činnosti tovaryše či zájemce je několik možných stupňů mistrova dohledu. Při nich jsou peníze přidělené na danou činnost rozděleny mezi mistra a tovaryše či zájemce rovněž podle předem daného klíče. Ten je následovný:

- První ukázání – 100% mistr, 0% tovaryš (*lze uvažovat o placení 10% tovaryšovi z provozních peněz družstva jako motivaci pro seznamování se s novými postupy*)
- Úplné vedení – 70% mistr, 30% tovaryš nebo zájemce
- Dohled – 40% mistr, 60% tovaryš nebo zájemce
- Kontrola – 15% mistr, 85% tovaryš nebo zájemce

- Samostatně – 100% tovaryš nebo zájemce

Toto rozdělení lze využít nejen u truhlářských úkonů, ale i u všech ostatních zmiňovaných (návrh, účtování, prodej, marketing, domluva se zákazníkem, atd.)

Předem známé procento je potřeba vyčlenit i na provozní náklady dílny (v mém příkladu 5% chybějících v tabulce 1, což počítá s vcelku výkonným mlýnem, který pokryje i více než jen energie a náklady na nemovitost) – v těch je zahrnuto:

- Mzda (hodinová) vedení družstva za řešení agend jinak nevyčíslených (pokud ale tito vykonávají i truhlářskou činnost, účetnictví, marketing, vedení klientů, atd., v rámci tohoto pro ně platí stejná pravidla odměňování, jako pro ostatní).
- Mzda (hodinová) mistrů, vedení družstva a tovaryšů za porady a individuální plánování .
- Nákup náhradních dílů ke strojům.
- Rezerva na nákup materiálu předem pro výrobu na sklad (u výroby na zakázku počítám se zálohou na materiál).
- Škody nepokrytné fondem náhrady škod.
- Případné nepředvídané výdaje.
- Běžné provozní náklady, které nepokryje prodej elektřiny (případně naopak zisk z prodeje elektřiny nad rámec běžných provozních nákladů míří sem).
- Zážitkové aktivity, team-building apod.
- Případný další rozvoj družstva – nová výbava, výběrová řízení na nové mistry a vedení, atd.

Všechny tyto odhady jsou samozřejmě hrubé a nekvalifikované, přesněji by je bylo potřeba doladit praxí.

5.6 Pravidla dílny

Kromě všech už uvedených výčtů jsou ještě v dílně potřeba (podle 4.3) práva a povinnosti všech zúčastněných a důsledky porušení pravidel. Ty jsou následovné:

Práva a povinnosti všech členů i zájemců během přítomnosti na pracovišti:

- Právo být přítomen na kterémkoli pracovišti (s výjimkou práce na truhlářských strojích – tam jen po domluvě s mistrem, kvůli bezpečnosti) a požádat přítomného pracovníka o rychlý výklad aktuální práce.
- Právo vybrat si, vykonat a dostat vyplacenou nabízenou práci (na tabuli volných prací), která odpovídá jeho možnostem (v tabulce schopností) a (v případě zájemců a tovaryšů) dostat k ní od příslušného mistra adekvátní vedení.
- Právo být přítomen na poradě každý týden, navrhopvat změny pravidel a podávat stížnosti na chod družstva (jen momentálně aktivní zájemci nebo současní členové).
- Právo podávat stížnosti na vyšší instance – zřizovatel, donor, ombudsman (ideálně po předchozím pokusu o domluvu).
- Právo získávat zakázky sám i plnit ty, získané jinými v rámci družstva, pokud už na nich někdo jiný nepracuje.
- Povinnost chovat se k ostatním přítomným s respektem a bez použití násilí.
- Povinnost vstupovat do prostor dílen a kanceláří pouze ve střízlivém stavu (žádný alkohol ani jiné drogy, kromě tabákových výrobků, které ovšem lze požívat pouze venku).
- Povinnost dbát BOZP, pravidel hospodárného zacházení s materiálem a vybavením a pokynů mistrů a vedení.

- Povinnost vykonávat svoji funkci v rámci družstva dle svého nejlepšího vědomí a svědomí v souladu s ekonomickým i sociálním posláním družstva.
- Povinnost odvádět 3% ze svého výdělku až do výše 15.000,- Kč do tzv. fondu náhrady škod, který zůstává personalizován a je při nevyčerpání vyplacen po ukončení spolupráce.

Práva a povinnosti zájemců:

- Právo pracovat na DPP do výše výdělku 36.000,- Kč ročně (120,- Kč na odhadovanou hodinu).
- Právo požádat o členství a, pokud není vážný důvod k odmítnutí, stát se členem po odpracování výše uvedeného množství práce.
- Právo na max. 1 sezení individuálního plánování měsíčně.
- Právo přijít i odejít z pracoviště kdykoli (ale mzda je vyplacena až po dokončení úkolu, ne uprostřed).

Práva a povinnosti tovaryšů:

- Právo na pravdivé posouzení schopností v tabulce schopností.
- Právo na max. 2 sezení individuálního plánování měsíčně.
- Právo přijít i odejít z pracoviště kdykoli, za předpokladu plnění domluvených termínů odevzdání výsledků práce.
- Právo (nikoli povinnost) usilovat o dodatečné formální osvědčení v rámci NSK.
- Povinnost účastnit se alespoň jedné porady měsíčně.

- Povinnost účastnit se alespoň jednoho sezení individuálního plánování za tři měsíce.

Práva a povinnosti mistrů a vedení:

- Právo kdykoli zkontrolovat práci kteréhokoli tovaryše.
- Právo odmítnout vedení konkrétního zájemce nebo tovaryše v odůvodněných případech (momentálně akceptováno, později nutno řešit na poradě).
- Povinnost poskytnout dotazujícímu se zájemci nebo tovaryšovi vysvětlení a v určeném procentu času i potřebné vedení.
- Povinnost zúčastňovat se všech porad.

Důsledky neplnění povinností:

- Vstup pod vlivem (alkoholu či drog), násilí na pracovišti, hrubé porušení respektu k spolupracovníkovi (rasistické či jinak ponižující nadávky, opakované provokace, atd.) - vyloučení z pracovního procesu na daný den (rozhoduje definitivně a závazně kterýkoli mistr či člen vedení, ovšem toto platí i pro samotné vedení).
- Třetí vyloučení za měsíc (z kteréhokoli z uvedených důvodů) – vyloučení z pracovního procesu na delší dobu – domluva individuálně s vedením, nebo práce v oddělené místnosti.
- Poškození materiálu či zařízení – bezodkladně sám nebo ve sporných případech po domluvě s vedením (které zváží, zda nešlo o přirozený odpad, konec životnosti poškozené věci či pochybení dozorujícího mistra) náhrada škody – ideálně prací a skutečnou nápravou, v případě čistě finanční škody možno

z vlastního „fonde oprav“ (viz 5.3).

- Krádež – vyloučení z pracovního procesu do navrácení věci, případně předání policii ČR.
- Nedodržování BOZP – vyloučení z daného druhu práce na daný den, v případě opakování na delší časový úsek.
- Nesplnění stanoveného termínu vyhotovení úkolu – dočasná ztráta možnosti dělat úkoly na úrovni „samostaně“

6 Diskuze

V této části se pokusím posoudit splnění jednotlivých cílů, stanovených v úvodu, rozeberu silné a slabé stránky jednotlivých částí této práce a nabídnu další podněty k přemýšlení.

6.1 Identifikace potřeb

V tuzemské literatuře je konkrétně téma zaměstnávání rizikové mládeže zpracováno velmi málo (našel jsem jediný článek – Herzog, 2013, i ten je spíše plný otázek, a krátké pasáže v několika monografiích – Havrdová (2014), Matoušek, Kroftová (2003), Matoušek (2005)), proto bylo nutné se omezit na obecnou charakteristiku této skupiny, a tu pak vztáhnout na pracovní proces. Rovněž moje pracovní zkušenost se vztahuje k dané cílové skupině, ale nikoli k pracovnímu procesu. Proto lze říct, že veškeré závěry první kapitoly se k tématu vztahují pouze sekundárně a že by stálo za to tuto oblast, která je pro prevenci rizikového sociálně patologických jevů tak důležitá (na tom se shodují všechny uvedené zdroje), blíže prozkoumat a zpracovat. Přesto však lze předpokládat, že obecné charakteristiky rizikové mládeže se v pracovním procesu příliš nezmění, tudíž že tyto závěry, byť sekundární, jsou relevantní.

I proto jsem se při identifikaci potřeb více řídil podle druhé části jejich hledání – podle šetření. V tomto šetření hodnotím pozitivně triangulaci dat za pomoci dotazování i pracovníků. Jsou totiž věci, které riziková mladá lidé buď ani sami nevědí, nebo odmítají přiznat (např. zmiňovaná termínová nespolehlivost) a pracovníci je ze svého pohledu vidí. Na druhou stranu to výsledky trochu vzdálilo původně deklarovanému reformnímu přístupu, který se zajímal jen o potřeby cílové skupiny a chtěl pouze měnit nabídku. To je vidět i z výsledných potřeb a modelu. Zatímco jsem do práce vstupoval s vlastní představou, která zahrnovala potřebu nízkého prahu, srozumitelného prostředí a identifikace s prací (trochu jinak formulované, ale v podstatě shodné), během šetření se k nim přidaly další dvě podstatné – potřeba dobrého vztahového zázemí a potřeba možnosti postupu a růstu a aktivního nabízení

těchto možností. Zvláště tou druhou jmenovanou se dostávám i do terapeutické roviny, která se snaží rizikovému mladému člověku nabízet možnou změnu, o kterou sám nežádá (byť výsledný model klienty k ničemu nenutí). Tuto postupnou změnu přístupu hodnotím pozitivně, považuji částečný terapeutický přístup za potřebný, byť při zachování nízkoprahového principu nenucení. Toto mi potvrzuje i pro mě asi nejzajímavější výsledek celého šetření, rozdíl mezi lidmi se zkušeností s tréninkovým zaměstnáváním a ostatními respondenty. Jak už jsem zmiňoval ve výsledcích, lidé se zkušeností s tréninkovým zaměstnáváním (klienti i pracovníci) přisuzovali větší význam pojmům jako je seberozvoj, výsledky práce, učení, radost z úspěchu, identifikace s prací atd. než ostatní respondenti (z obou dotazovaných skupin). To jsem interpretoval jako důsledek skutečnosti, že se už nějakou dobu věnují úvahám na daná témata. Proto považuji za užitečné na tato témata upozorňovat aktivně, nejen čekat, až o ně klient projeví zájem sám. Uvedený výsledek lze samozřejmě interpretovat i jinak (od úplné náhody, u kvalitativního přístupu nikdy nevyloučitelné, až po opačnou kauzalitu: do tréninkového zaměstnání chodí (z obou stran) lidé, které tato témata už dříve zajímala) a stál by rozhodně také za bližší prozkoumání.

Dále by za bližší prozkoumání určitě stála pracovní motivace cílové skupiny. O to jsem se v rámci šetření snažil, nicméně tato často není plně vědomá. Zřejmě by tedy bylo možné najít vhodnější metody zkoumání než přímé rozhovory. Jelikož cílovou skupinu lze kromě jiných charakteristik označit i za málo motivovanou (viz 1.3) a přístup nízkého prahu lze v podstatě popsat jako zápas o klientovu motivaci ve službě pokračovat (viz 1.4.1), bylo by to pro nízkoprahové zaměstnávání rozhodně užitečné.

6.2 Mapování nabídky

Toto mapování bylo značně ztíženo faktem, že neexistuje (resp. neobjevil jsem) žádná centrální databáze či zastřešující organizace, která by se nabídkám práce vhodným pro rizikovou mládež věnovala. Proto nelze zaručit, že je úplné. Nicméně základní zjištění, že existují dvě oddělené skupiny prací, mezi kterými se nejčastěji pohybují riziková mladá lidé, zůstává pravdivé.

Jednu skupinu tvoří nekvalifikované manuální brigády. Ty naplňují dobře potřebu nízkého prahu, jak ohledně časových možností (jde o jednorázové či krátkodobé práce), tak ohledně předpokladů k práci (nevyžadují vzdělání, čistý rejstřík ani předchozí praxi). Není tam ale zpravidla přítomen další postup či rozvoj a není nijak zvlášť dbáno ani na ostatní specifické potřeby (byť můžou být naplněny v různé, často i vysoké, míře).

Druhou skupinu tvoří tréninková zaměstnání. Těch je jednoznačně málo (výrazně méně než brigád, i než by bylo potřebné). Naplňují většinou všechny uvedené potřeby (dobré vztahové zázemí, srozumitelné prostředí, možnost identifikace s prací, možnost postupu a růstu) s výjimkou nízkého prahu. Ten samozřejmě také naplňují v tom ohledu, že nekladou překážky z důvodu vzdělání, předchozí praxe, čistého rejstříku trestů, příslušnosti k menšinové skupině – někdy naopak problémy v těchto oblastech mají za vstupní podmínku. Hned od nástupu ale vyžadují pravidelnou docházku a rovněž pracují s měsíční výplatou (s případnou možností zálohy), proto v tomto ohledu jejich práh lze ještě snížit (byť často ne v oboru podnikání, ve kterém fungují – kavárnictví, obchod, atd.).

Proto považuji za užitečné vytvořit model, který by tyto dvě možnosti propojil – nabídnul formu zaměstnávání zaměřenou na růst při zachování nízkého prahu i v časovém a finančním ohledu.

6.3 Model zaměstnávání

Za základní předpoklad nabídnutého modelu zaměstnávání jsem vzal úkolovou mzdu a přesně popsané a strukturované procesy. To má více důvodů, plynoucích jak ze specifík rizikové mládeže, tak z finanční udržitelnosti podniku. Zatímco strukturování procesů přináší pouze větší plánovací zátěž při zakládání i následném provozu a přehodnocování takového podniku, úkolová mzda je problematická i po právní stránce. Zákony ČR nedovolují zaměstnávat trvalé zaměstnance pouze na úkolovou mzdu. Řešení navrhované v podkapitole 5.3 je v podstatě právní kličkou, která dělá věci spíše složitějšími – hlavně pro potenciální členy družstva, kteří se tím pádem musí stát alespoň do určité míry samostatnými podnikateli a samostatně řešit veškeré daňové a pojistné záležitosti (samozřejmě s možnou dopomocí,

která ale odvádí pozornost od samotné práce). Bylo by užitečné buď najít lepší možnost, kde lze na úkolovou mzdu zaměstnávat (nejsem právník a v pracovním právu se orientuji jen částečně), nebo případně prosadit změnu zákonů v tomto směru. Lze zvážit formu sociálního družstva (vycházející ze zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, Hlava VI, Díl 3.), která je právě uzákoněná za účelem podpory integrace rizikových skupin obyvatelstva na trh práce. Jak to už ale u těchto forem bývá, může obsahovat požadavky, které tento model nebude schopen naplnit (podrobné zkoumání právní formy překračuje rozsah této práce).

Rizikem, které přes všechnu snahu uvedenému modelu hrozí, je ekonomická neudržitelnost takového podniku. Jak mě v osobním rozhovoru upozornil truhlář, pracující s klienty léčebné komunity pro drogově závislé, to, co zkušenému truhlářovi trvá jeden den, trvá klientovi často minimálně tři a je nutné u toho být s ním, takže to zabere i tři dni práce samotného truhláře. Z toho v uvedeném modelu plynou dvě rizika: nízký výdělek klientů – tovaryšů a zájemců – a neochota mistrů ke spolupráci, když je pro ně jednodušší a lukrativnější udělat to sám. Při nízkém výdělku je přes veškeré možnosti růstu vysoká pravděpodobnost, že rizikový mladý člověk nebude mít zájem v takové práci setrvat. Lze to částečně řešit jednoduššími pracemi (broušení, povrchová úprava, atd.) u kterých daný rozdíl není tak markantní a lze je rychle zvládnout minimálně na úrovni, která vyžaduje pouze kontrolu. Rychlost přidávání složitějších úkonů si pak řídí klient sám a vyvažuje tak potřebu okamžitého výdělku s potřebou růstu a zvyšování kvalifikace. Tím jednak uspokojuje obě tyto potřeby a jednak se přirozeným zážitkem učí řízení vlastní práce. Nicméně pro lidi bez manuální zručnosti to asi nikdy nebude vhodné řešení. Jak jsem ale uváděl v úvodu, nechci navrhnout řešení obecné a pro všechny, stačí, když bude funkční pro někoho – v tomto případě pro rizikové mladé s určitým řemeslným nadáním.

Pro mistry je pak důležité nabídnout nějakou kompenzaci této nevýhody (v uváděném případě mlýn, který umožňuje snížit až vynulovat pravidelné měsíční náklady) nebo zaměstnávat takové, které tento druh práce zajímá z důvodu práce s rizikovou mládeží, ne pouze z důvodu truhlářské práce. Ideální je i zaměstnávat truhláře se sociální motivací i dobře nastavit zmiňovanou kompenzaci, aby tito na svém sociálním angažmá netrtili. To jednak na osobní úrovni zvyšuje riziko syndromu vyhoření a časté fluktuace pracovníků (v sociální práci notoricky známé) a jednak na úrovni obecné podporuje stereotyp sociálního pracovníka, který

pracuje „z lásky“ a peníze jsou pro něj v podstatě druhořadé. Tento stereotyp, v české společnosti silně zakořeněný, má za následek současné nevalné pracovní podmínky sociálních pracovníků. Z těch pak dále plyne i jejich nízký věk, protože se vzrůstajícím věkem (a hlavně se založením rodiny) není často možné dále za daných podmínek pracovat a sociální pracovníci odchází do jiných, lukrativnějších, oborů. Tento trend bych rozhodně nechtěl podporovat.

Obecně vnímám jako nejtěžší úkol případného zakládání navrhované dílny její personální obsazení. Výběru zaměstnanců (tedy vedení a mistrů) bude nutné věnovat více pozornosti, než je při standardních výběrových řízeních běžné, protože jsou na ně kladeny nároky jak odborné (odborné – truhlářské i odborné – sociálně-pracovní a pedagogické), tak lidské (potřeba dobrého vztahového zázemí, potřeba být i vzorem i důsledným kontrolórem u dodržování pravidel, potřeba jistoty a stability), navíc jde o novou, zatím (pokud vím) neotestovanou, formu zaměstnávání, tudíž lze v začátku očekávat různé turbulence, změny a nepředvídané situace. V rámci jejich motivace by bylo možné uvažovat i o pevné složce platu nad rámec uvedených úkolových zisků, financované buď z provozu družstva (možné nejpravděpodobněji pouze v případě velmi výkonného mlýna), nebo na čas potřebný na rozběhnutí pravidelného provozu i z jiných zdrojů (vlastní vklad, dárce, granty, atd.), vnímaných jako vstupní investice.

6.4 Role sociálních pracovníků

V uvedeném modelu je nejdůležitějším místem pro sociální práci pozice pracovního terapeuta(ů). Pro tuto pozici jsou důležité stejné kompetence, jako pro praxi sociální práce, jak je uvádí Havrdová (1999). **Rozvíjení účinné komunikace** je základním předpokladem jak získání klientů (propagace, první kontakt a vysvětlení činnosti podniku), tak jejich udržení a zdárného zaměstnávání. Vyjadřuje to potřeba srozumitelného prostředí i potřeba dobrých vztahů, konkrétněji hlavně potřeba odpovědnosti za komunikaci. **Orientace a plánování postupu** jsou důležité pro individuální nastavení práce podle možností a potřeb konkrétního

klienta a pro podporu rozvojového nastavení tohoto modelu – klienti často nebudou v úvodních fázích schopni plánování samostatně, je potřeba je k tomu postupně vést. **Podpora a pomoc k soběstačnosti** je základním kamenem tohoto modelu, jednak formou umožnění výdělků a jednak vedením k vyšším a vyšším stupňům samostatnosti v práci, až po úplné osamostatnění. Schopnost **zasahovat** je důležitá hlavně vzhledem k pravidlům a jejich dodržování, z **poskytovaných služeb** jde nejvíce o individuální plánování. Jelikož cílem tohoto podniku je, kromě ekonomické soběstačnosti, růst jednotlivých klientů směrem k samostatnosti na pracovním trhu, pracovní terapeut, který má toto přímo na starosti, **přispívá k práci organizace** nemalým dílem. Vedením klientů k větší samostatnosti v práci ovšem přispívá i k ekonomickým cílům organizace, která má větší prospěch ze samostatnějších zaměstnanců. **Odborný růst** je pak podmínkou jakékoli činnosti s lidma, proto ho rozhodně v případě pracovního terapeuta, ale ani v případech ostatních členů vedení i mistrů, nelze opomenout. Částečně to řeší zmiňovaná vstupná školení, pravidelné porady, zážitkové akce a team-buildingy, bylo by potřebné ještě doplnit minimálně pravidelnou supervizi a další vzdělávání.

Pro tuto shodu vidím uplatnění sociálních pracovníků v rámci uvedeného modelu právě na pozici pracovního terapeuta. Mnohé z dalších pozic (vedoucí, vzdělávací referent, mistr, atd.) by rovněž těžili z uvedených kompetencí a tudíž by bylo vhodné obsadit je sociálními pracovníky. V jejich případech jsou ale důležitější jiná kritéria (manažerské schopnosti, řemeslná zdatnost a orientace, pedagogické schopnosti), proto se, na rozdíl od pracovního terapeuta, nejedná o určující podmínku.

Závěr

Cílem mé práce bylo identifikovat některé specifické potřeby rizikové mládeže v oblasti zaměstnávání. Našel jsem pět základních:

- potřeba nízkého prahu
- potřeba dobrého vztahového zázemí
- potřeba srozumitelného a předvídatelného prostředí
- potřeba identifikace s prací
- potřeba možnosti postupu a růstu a aktivního nabízení těchto možností,

které se dál člení na specifitější potřeby.

Dále jsem měl za cíl zjistit nakolik nabízené možnosti zaměstnávání na tyto potřeby odpovídají. Zjistil jsem, že pro každou z potřeb lze nalézt nabídky, které ji naplňují. Nejvíce jsou dostupná zaměstnání s nízkým prahem (brigádní agentury a soukromníci hledající nekvalifikovanou práci), daleko méně ty naplňující ostatní potřeby (tréninková a jinak chráněná zaměstnání). Nesetkal jsem se ale s žádnou nabídkou, která by naplňovala potřebu nízkého prahu z hlediska času, pravidelnosti a rychlé dostupnosti výdělku a zároveň potřebu možnosti postupu a růstu.

Proto jsem se pokusil navrhnout model zaměstnávání, který by na všechny uvedené potřeby odpovídal co nejlépe. Tento model v podobě nízkoprahové truhlářské dílny je prezentován v páté kapitole a jeho funkčnost může ověřit pouze praxe.

Seznam použitých zdrojů

Literatura

- BANDURA, A.: *Self-efficacy: The exercise of Control*, New York: W.H. Freeman, 1997. ISBN 978-0-7167-2850-4
- FLICK, U.: *An Introduction to Qualitative Research*, London: SAGE, 2002. ISBN 0-7619-7435-0
- GLASSER, W.: *Terapie realitou*, Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-493-1
- HAVRDOVÁ, E., et al.: *Jak překonat problém nezaměstnanosti mládeže: dobrá praxe z ČR a Velké Británie*, Praha: SCHOLA EMPIRICA, 2014. ISBN 978-80-905748-0-9
- HAVRDOVÁ, Z.: *Kompetence v praxi sociální práce*, Praha: OSMIUM, 1999. ISBN 80-902081-8-5
- HERZOG, A.: Nízkoprahovost v praxi aneb jak pracovat s prahy. in KLÍMA, P., HERZOG, A. et al.: *Kontaktní práce*, Praha: ČAS, 2007. ISBN: 978-80-254-4001-8 str. 177 – 188
- CHRÁST, O.: *Role nízkoprahovosti v potlačování sociální exkluze*, Praha, 2006. Závěrečná práce. Kurz „budování kapacity NNO“. Agnes
- JANOUŠKOVÁ, K., NEDĚLNÍKOVÁ, D. (eds.): *Profesní dovednosti terénních pracovníků – Sborník studijních textů*, Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2008. ISBN 978-80-7368-503-4
- KOLEKTIV AUTORŮ: *Streetwork! Dobrá praxe 2015*. Praha: ČAS, 2015. ISBN 978-80-905069-3-0
- KURKOVÁ, G., FRANCOVÁ, P., *MANUÁL: Jak založit sociální podnik*, Praha: P3 – People, Planet, Profit, o.p.s., 2012. ISBN 978-80-260-4042-2
- KVĚTENSKÁ, D.: Subjekty zabývající se rizikovou mládeží v Královéhradeckém kraji, in TRUHLÁŘOVÁ, Z., SMUTEK, M. (eds.): *Riziková mládež v současné společnosti*, Hradec Králové: Gaudeamus, 2006. ISBN 80-7041-044-2 str. 188 – 196
- LÁBATH, V. a kol.: *Riziková mládež*, Praha: SLON, 2001. ISBN 80-85850-66-4
- MATĚJČEK, Z.: *Co děti nejvíc potřebují*, Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-504-2
- MATOUŠEK, O., KROFTOVÁ, A.: *Mládež a delikvence*, Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-771-X
- MATOUŠEK, O. et al.: *Sociální práce v praxi*, Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-002-X
- MATOUŠEK, O. et al.: *Práce s rizikovou mládeží*, Praha: Portál, 1996. ISBN 80-7178-064-2
- PRASZKIER, R., NOWAK, A., *Social Entrepreneurship: theory and practice*, New York: Cambridge University Press, 2012. ISBN 978-0-521-14978-5
- ŠANDOR, J.: Pravidlá. In: Kolektiv autorů: *Nízkoprahové programy pre deti a mládež*. Úvod do problematiky. Bratislava: Nadáci mládeže Slovenska, 2005. ISBN 80-969348-0-5
- ŠTASTNÁ, J.: Sociální ekonomika a její potenciál pro oblast sociální práce. *Fórum Sociální Práce* 2012/1, FF UK v Praze, 2012
- TRHLÍKOVÁ, J., et al.: *Sociální aspekty dlouhodobé nezaměstnanosti mladých lidí s nízkou úrovní vzdělání*, Praha: Národní ústav odborného vzdělávání, 2006. ISBN 80-85118-98-X
- VÁGNEROVÁ, M.: *Vývojová psychologie: dětství, dospělost, stáří*, Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-308-0
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích

Elektronické zdroje

- HERZOG, A.: *Nízkoprahové zaměstnávání*. [online] © 2013 [citováno 8.6.2016]. Dostupné z: http://www.streetwork.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=4402
- HERZOG, A., SYROVÝ, J., ZIMMERMANNOVÁ, M. et al.: *Pojmosloví Nízkoprahových zařízení pro děti a mládež* (NZDM) [online]. Praha: ČAS, 2008, Dostupné online z: http://www.streetwork.cz/images/download/Pojmoslovi_text.pdf
- Národní soustava kvalifikací [online] © 2014 [citováno 6.6.2016]. Dostupné z: <http://www.narodnikvalifikace.cz>

- potravinářská dílna DOBROTY S PŘÍBĚHEM [online] © 2015 [citováno 11.5.2016]. Dostupné z: <http://www.dobrotyspribehem.cz>
- Právní poradna HledámPráci.cz [online] © 2015 [citováno 16.6.2016]. Dostupné z: <http://www.hledampraci.cz/pracovni-pravo/ukolova-mzda-a-pocitani-hodin-dpp.php>
- projekt z.ú. Green Doors Smysluplná káva [online] © 2013 [citováno 1.6.2016]. Dostupné z: <http://www.smysluplnakava.cz>
- *Roční výkaz o výkonu sociálně právní ochrany dětí za rok 2014*, [online - dokument] © 2015 [citováno 11.5.2016] Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/7260>
- Služby klubu Džagoda [online]. © 2009 - 2014 [Citováno 11.5.2016]. Dostupné z: <http://www.jahoda.cz/sluzby-klubu-dzagoda/>
- Výzva „Podpora sociálního podnikání“ [online] © 2016 [citováno 11.5.2016]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/vyzva-015-opz>

Seznam příloh

Příloha 1: Vodítka pro rozhovry v rámci šetření

Příloha 2: Přepis jednoho z rozhovorů v rámci šetření

Příloha 1: Vodítka pro rozhovory v rámci šetření

Polostrukturovaný rozhovor s rizikovým mladým člověkem

Představení: Jmenuji se Branislav Štepita, studuji psychosociální studia a ve své diplomové práci se zabývám tématem zaměstnávání rizikové mládeže. Rád bych Tě/Vás (*dále uvádím už jen tykáni, ale ve skutečnosti jsem to střídal podle aktuálního respondenta*) požádal o zodpovězení několika otázek k tomuto tématu.

1. Kolik Ti je let a jaké máš vzdělání?
2. Jak se Ti daří hledat si práci?
3. Kde pracuješ nyní a jak ses tam dostal?
4. Co od práce požaduješ/potřebuješ/chceš/rád bys měl/sníš o...
5. Jak si představuješ ideální práci?
6. Co Ti na pracích vadí, štve Tě, nebaví?
7. Jak o práci přicházíš, pokud o ni přicházíš.
8. Co by Ti ve Tvých pracích pomohlo tam vydržet déle?
9. Víš o nějakých alternativách pro lidi s jakýmkoli problémy?
10. Co si o tom myslíš? Zkoušel jsi?
11. Co opravdu chceš (byl bys pro to ochoten hodně obětovat) – nejen v pracovní oblasti?
12. Otázka na potřeby, které už mám a které ještě nezmínil (tedy na ověření hypotéz).
13. Právě zpracovávám model zaměstnávání (popis modelu v aktuálním tvaru) můžeš mi na závěr něco poradit, doporučit?

Děkuji za rozhovor a přeji hodně úspěchů (nejen) v dalším hledání práce.

Polostrukturovaný rozhovor s pracovníkem, pracujícím s rizikovými mladými lidmi

Představení: Jmenuji se Branislav Štepita, studuji psychosociální studia a ve své diplomové práci se zabývám tématem zaměstnávání rizikové mládeže. Rád bych Vás požádal o zodpovězení několika otázek k tomuto tématu.

1. Jaké klienty máte? (formální vymezení)
2. Jaké mají problémy v zařazení a udržení se v „klasické“ práci?
3. Na jaké překážky narážejí – od systému, od zaměstnavatelů, od „sebe sama“ a svých návyků?
4. Čemu nejsou schopni dostat?
5. Jak reagují zaměstnavatelé na nedostatky (nepříchod, příchod pod vlivem apod.)?
6. Proč a jak nejčastěji končí v zaměstnání?
7. Co by tomu mohlo zamezit?
8. Z jakých potřeb jejich pracovní neúspěchy podle Vás vychází?
9. Jaké mají alternativní možnosti zaměstnávání (ne klasický pracovní trh)?
10. Čím se tyto možnosti liší od klasických?
11. Jak jsou úspěšné?
12. Jak (nakolik) rozumí klienti světu?
13. Co je pro Vaše klienty opravdu silnou motivací (nejen v pracovní oblasti)?
14. Otázka na potřeby, které už mám a které ještě nezmínil (tedy na ověření hypotéz).
15. Právě zpracovávám model zaměstnávání (popis modelu v aktuálním tvaru) můžete mi na závěr něco poradit, doporučit?

Děkuji za rozhovor a přeji hodně úspěchů.

Příloha 2: Přepis jednoho z rozhovorů v rámci šetření

Dobrý den, jmenuji se Branislav Štepita a píšu diplomku o zaměstnávání rizikové mládeže – snažím se zjistit, jaké mají překážky v práci, co řeší nebo s čím mají problém a případně jak by se to dalo odstranit nebo vymyslet nějaký model zaměstnávání, který by vyhovoval. Nejdřív se Vás zeptám na věk a na vzdělání.

Je mi 23 a dodělal jsem základku. Střední jsem nedodělal.

Takže základní. Jo. No a jak se Vám daří s prací obecně?

Ani moc ne, tak přes ty agentury to jde docela, co tak nějak, hlavně když mám práci, tak řeším hygienu...

Řešíte hygienu?

No, protože spím na ulici, to je docela těžší..

Jo, jste na ulici, takže je problém chodit do práce, když se nemáte kde vysprchovat?

Jo, tak to myslím.

Máte za sebou nějakou delší pracovní zkušenost?

Jo, dřív jsem dělal normálně, akorát teď po dvou letech jsem začal dělat, tak mám už půl roku v kuse, teď mám týden volno.

Děláte přes ty agentury, brigády nebo něco stálého?

Ne, tohle mám přes jednoho známýho.

Co to je?

Zatepluju baráky, fasády

A to je normální pracovní poměr, nebo je to načerno?

Načerno.

A předtím ty dva roky jste dělal co?

To jsem byl normálně, to jsem nebyl ani na ulici, to jsem dělal v ekoservisu na smlouvu, všechno, jsem i bydlel.

A jak to pak skončilo?

No rozešel jsem se a všechno, drogy do toho a jsem se přestěhoval do Prahy

Takže jste tam prostě přestal chodit do práce, to jste byl i mimo Prahu, jo?

No já jsem přestal, jo byl jsem mimo Prahu, já nejsem pražskej. Prostě jsem přestal chodit do práce.

Prostě jste tam jednoho dne nepřišel, protože drogy nebo tak?

Jo tak, ano.

Nějaké další zkušenosti? Je tam ta dvouročná, pak teďka říkáte, že děláte půl roku děláte zateplování, ještě něco jiného máte za sebou?

Ne. Dělal jsem třeba týden časopisy ve skladu, nebo tak, ale to bylo přes ty agentury.

Jasně, takže to bylo jako domluvený na týden a dál to nepokračovalo?

Jako mohl bych tam dělat dýl, akorát jsem nestih se přihlásit, že jdu dál.

Jo, a proč teda to skončilo, jak to skončilo?

No byl jsem na ulici a jak jsem dostal peníze, tak ... (úsměv) ... tak jsem je prochlatal, nebo tak, a už jsem tam nešel prostě.

Takže když jste dostal peníze, tak jste se prostě nepřihlásil znovu. Nebo jste byl i domluvený a nepřišel?

Ne, to ne.

Jenom jste si prostě další nedomluvil.

Jasně.

A pak když teda peníze došly, tak jste tam nešel znovu?

Ještě ne, ale můžu už, mám občanku, už jsem si ji udělal.

Už jste si ji udělal?

Jo, dlouho jsem ji neměl.

A někde jste v nějaké práci končil tak, že tohle už nechci, nebo tak?

Ne, to ne.

A jak jste říkal ty časopisy, to je jediná taková, co skončila? Teď v tom zateplování pokračujete? A to máte každý den nebo to máte, kdy chcete?

Každý den.

Aha, a chodíte tam nebo ...?

Jo, chodím, akorát dneska jsem nebyl, jinak tam chodím furt.

A čím to, že jste dneska nebyl?

Jsem zaspal.

Jo, jakože jste zaspal a už tam pak ...

Zaspal jsem a on pro nás jel právě autem a já jsem jel autobusem a když jsem tam přijel, tak už tam nebyli, byli na stavbě.

Jasně. A zítra tam zase půjdete?

Jo.

Není s tím problém?

Ne, ne, volal jsem mu, všechno.

A je to poprvé, co se to stalo?

Jo, poprvé, v metru jsem usnul a jel jsem dál.

Jste se v noci moc nevyspal?

To ne.

Dobře. Co od takové práce chcete?

No vejplatu, že jo.

Jasně. Máte nějaký limit, pod co třeba nejdete?

Třeba pod patnáct nejdu.

Pod patnáct čistého měsíčně?

Jo.

A něco jiného byste chtěl v práci, kromě peněz?

Ne, jsem spokojený.

Možnost nějak růst nebo se tam něco nového naučit?

Jo, tak to se učím, žejo. Při tý práci, koukám pod ruce a tak.

Představuji si, že kdybyste dělal třeba za pásem, tak vám to sice můžou zaplatit, ale děláte prostě pořád tu stejnou věc a nic nového se nenaučíte, tak jestli i to pro vás bylo v pohodě, nebo ne.

Ne, to ne za pásem, já ty pásy nemusím moc, spíš tu zedničinu a tak, to dělám už od mala.

Vy jste říkal, že jste začínal střední a pak jste ji nedokončil, že?

No.

Co to bylo za střední?

Já jsem dělal nejdřív zámečníka, to jsem neudělal opravy, takže jsem šel na jinou školu, na zedníka teda nakonec. Mezitím jsem začal dělat problémy, jsem šel do pastáku...

Jo? Kde jste byl?

No, do pastáku, takhle, do léčebny nakonec jsem šel, do Řevnic, to nebyl pasták. Měl jsem jít do pastáku, ale souhlasil jsem s léčbou, takže mě dali do léčebny.

Je to lepší?

No, je to kratší, žejo, nebyl jsem v pastáku do devatenácti, ale v tý léčebně jenom na tři měsíce.

Hm, dobrý systém...

Ale to... když mě pustili, jakoby, jsem se tam dostal na školu, abych se přihlásil, udělal jsem zkoušky to jsem šel na autoklempíře, ale to jsem pak nedával, protože mi už bylo dvacet a jsem tam byl mezi patnáctiletýma a tak

Takže kolektiv...

Takže jsem začal pracovat normálně přes strejdu v tom autoservisu.

Dobře... tak mě hlavně zajímají ty konce, že jak končíte v práci. Takže jsme tu měli jedno, co jste skončil, že jste vlastně se rozešel a začal...

Fetovat a takhle...

Druhý, že jste odešel...

Jsem dostal peníze a jsem už nepřišel.

A z toho třetího jste teďka ještě neodešel.

Ne, neodešel.

A ani to nemáte v plánu.

Ne, to ne.

Tak držím palce, ať vám to vydrží co nejdéle.

A třeba tam jak jste byl v těch časopisech, co by vám pomohlo tam zůstat?

Mě to nebavilo u toho pásu a hlavně ti lidi tam byli takový nepříjemný.

Takže tam... musela by být i práce zajímavější, i lidi.

No jasně, fakt mě to nebavilo.

Co vás na pracích štve, co vám vadí, třeba, na co si vzpomenete.

Nevím... no tak celá ta práce, žejo (úsměv)... nevím, nic takového, abych něco s tím dělal...

Si vzpomeňte, co vás tak naštvalo třeba naposled, poslední týden dva, něco co bylo takový nepříjemný?

No tak kolega maximálně.

A čím?

No, to je takovej týpek... to je těžký vysvětlit...

Jako buzeruje vás?

Ne, má blbý kecy jako... věřící a kdoví co ještě.

Jo, snaží se jako vás o něčem přesvědčit?

Ne přesvědčovat, ale furt jako mluví o tom a tak. Jsem jinak v práci spokojenej, mě baví.

No vidíte, říkáte, že vás štve celá práce a teď vás baví...

Za týden je výplata, žejo.

A jak to vypadá po výplatě?

No, budu mít volno (smích)... už jsem ohlásil, že budu mít tři dny volno, protože teďka jsme se jakože s tou zakázkou zdrželi, to jsme museli čekat na další, než dodělají střechu, než mají hotovo, takže jsme se zdrželi a teď to budem dodělávat, aby nám to zaplatili.

Dobře. Znáte nějaké alternativní zaměstnávání? Jako třeba pro lidi po výkonu trestu nebo pro lidi bez domova speciálně nebo pro lidi v jakýkoli těžké situaci? Někáký zaměstnavatele, který by vyloženě byli zaměřeni na tyhle problémové skupiny?

To nevím... ale v těch časopisech tam dělali jako z kriminálu a tak co byly puštěny.

Co to bylo?

Vím jen, že to bylo na Čerňáku a to vám víc už k tomu neřeknu, jak se to jmenovalo.

Jak jste se k tomu dostal?

No, kámoš mi to poradil, jakože, že tam jako dělá.

Dobře. Někáký takový ty podporovaný zaměstnávání a tak...

To neznám.

Jo, to neznáte vůbec?

Neznám.

Aha... a jak si představujete ideální práci?

Ideální, ty jo.

Pusťte fantazii klidně na špacír.

Ideální, nevím... já jsem chtěl být vždycky automechanikem, mě baví auta, ... a nikdy jsem se k tomu nějak moc pořádně nedostal... a ideální, nevím, v kanceláři asi

Jo?

Jenom ale sedět v kanceláři (smích) občas zvednout telefon.

To říkáte úplně všichni... fakt skoro každý koho se tuhle otázku zeptám odpoví sedět v kanceláři a nic moc nedělat... mě by to teda nebavilo, se přiznám... to já bych nemohl sedět v kanceláři a nemít tam práci. No jo. Hm... co opravdu chcete? Taková filosofictější otázka, nemusí to souviset vůbec s prací, prostě něco, co je fakt jako důležitý.

Já chci teďka do bytu, no, chci si nějak zaplatit bydlení.

Najít bydlení?

Jo.

A to ta práce teď umožní?

Jo, umožní. Tam mám prostě kámoše, tak si to vemem třeba napůl, už jsme koukali na internetu a tak.

Dobře... já v rámci té diplomky vymýšlím nějaký model zaměstnávání právě pro lidi, kteří mají problém vydržet v práci, který vypadá tak, že by to byla nějaká řemeslná dílna, třeba truhlářská, s tím že jako přijdu kdy chci, odejdu kdy chci a dostanu, kolik jsem udělal... Co si o tom myslíte? Jestli vás k tomu něco napadne, jestli mi k tomu něco doporučíte.

To by bylo jako dobrý, že dostane to, co si vydělá.

To co udělá, v podstatě až do té míry, že jako tadyto mi odřež, dostaneš 3 koruny, tadyto vybruš, dostaneš 15 korun...

Jasně, no.. to by bylo dobrý určitě by se nějaký lidi našli.

Jo, taky si to myslím, proto to vymýšlím... jo, ještě mě napadá: Co by vás z práce vyhnalo? Jakože co by se muselo stát, abyste si řekl, tak tohle mi za to fakt nestojí.

Kdyby dělal ze mě jakoby blbečka, že mi třeba nedá výplatu.

Takže jako podvod?

No jasně.

Tak to je logické. Něco dalšího, třeba mezilidsky nějak, že s někým byste se tam...

No, to taky, kdybych se tam s někým nemusel, jakože fakt nemusel.

A to se vám už stalo někdy?

Ne, to ne.

Napadá vás ještě něco, co by vás odradilo.

Už asi ne.

Tak jo, tak já vám děkuju za rozhovor.

Summary

Thesis title: Possibilities of employment of endangered young people in the context of the low-threshold and social entrepreneurship principles

Author: Branislav Štepita

The goals of this thesis are (1) to identify some of the needs and specificities of the youth at risk target group related to the labour market, (2) to map the current offer of this market according to these needs and (3) to create a model of a company employing this group, that would answer as good as possible to these needs.

The needs were identified through literature analysis, reflection of the author's own professional experience and a qualitative survey. The survey was conducted with young people of various higher-risk social groups (former foster home inhabitants, homeless people, unorganized „street children“, former drug users, etc.) and with professionals, whose area of interest is the employment of these target groups. As a result of all the steps of analysis, this thesis has identified five basic needs of the youth at risk target group:

- the need of a low threshold,
- the need of a good relational setting,
- the need of a comprehensible and predictable environment,
- the need of a chance of identification with the job,
- the need of possibility to make progress and grow and the active offer of this possibility.

The mapping of the current job market found out, that there are two categories of jobs fulfilling some of these needs. The first is the short-term, non-qualified brigade-work, of which there is no shortage – it is not difficult for the young people to get some. This has definitely a low threshold, but doesn't usually fulfill much of the other needs. The other is training-employment. There are only a few projects of this kind throughout the Czech

Republic, by far not enough to satisfy the demand. The job offers in this group usually fulfill most of the above-mentioned needs, only they usually could have a lower threshold in terms of working hours and payment regularity. To combine the advantages of both these groups, a model of a social entrepreneurship company was presented.

This thesis at first describes the general guidelines to design companies employing this target group. Then it proceeds to a particular model of a low-threshold carpentry workshop. This workshop is based on the principles of task-wage and a clear, predictable environment with as much predefined as possible. It is created on the basis of the identified needs, but the economical implications of fulfilling these needs are also discussed.